



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Las estrategias competitivas y el desarrollo
empresarial en las Pymes comerciales de productos de
consumo masivo en el cantón Milagro, Ecuador 2012 -
2016**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias
Administrativas

AUTOR

Xiomara Leticia ZÚÑIGA SANTILLÁN

ASESOR

María Celina HUAMÁN MEJÍA

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Zúñiga, X. (2018). *Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00011-UPG-FCA-2018 PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS**



B-R-184-58

ADMINISTRATIVAS

En la Ciudad Universitaria, a los diecinueve días del mes de marzo del año dos mil dieciocho, siendo las once horas, en el aula 307 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**, e integrado por los miembros: **DRA. MARÍA CELINA HUAMÁN MEJÍA (Asesora)**, **DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO (Miembro)**, **DRA. FRANCISCA BOUBY TOLENTINO (Miembro)** y **DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY (Miembro)**; la postulante al Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, doña **XIOMARA LETICIA ZÚNIGA SANTILLÁN**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN LAS PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR 2012 2016"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

Muy BUENO (17)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Administrativas, a doña **XIOMARA LETICIA ZÚNIGA SANTILLÁN**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 12:45 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS
PRESIDENTE


DRA. MARÍA CELINA HUAMÁN MEJÍA
ASESORA


DR. CÉSAR AUGUSTO BELLIDO SALCEDO
MIEMBRO


DRA. FRANCISCA BOUBY TOLENTINO
MIEMBRO


DR. ALEJANDRO ALFONSO SOTELO MOREY
MIEMBRO

DEDICATORIA

La vida es un camino en el que se encuentran rosas y espinas, transitar por él no es fácil, pero cuando tenemos a nuestro lado a personas que nos sirven de apoyo, de guía y de aliento, cada obstáculo se transforma en un desafío que puede ser alcanzado con éxito. Esa es mi vida, el mejor desafío gracias a mi familia; por ello, dedico esta tesis, parte de mi vida, a Dios por concederme los padres más maravillosos y poner a mi lado a un hombre que me apoye, mi esposo.

AGRADECIMIENTO

Ser feliz, progresar, crecer profesionalmente, son los anhelos de todo ser humano; sin embargo, no siempre se pueden alcanzar. Debo agradecer a Dios por la vida maravillosa que me ha dado, especialmente por mis padres, por mi esposo y toda mi familia, quienes han apoyado durante el período de los estudios Doctorales. Gracias a mi tutora, Dra. María Huamán, por sus conocimientos, su dedicación y la paciencia en guiarme durante el desarrollo de la tesis.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2. Diagnóstico de la situación actual.....	2
1.1.3. Pronóstico.....	9
1.1.4. Control al Pronóstico.....	11
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Sistematización del problema	12
1.3.1. Alcances de la Investigación.....	13
1.3.2. Limitaciones de la Investigación	14
1.4. Justificación Teórica	15
1.5. Justificación Práctica	16
1.6. Objetivos de la Investigación	17
1.6.1. Objetivo General.....	17
1.6.2. Objetivos específicos.....	17
1.7. Hipótesis.....	17
1.7.1. Hipótesis General	17
1.7.2. Hipótesis Específicas.....	17
1.8. Identificación de Variables	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	19
2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación.....	19
2.2. Antecedentes de Investigación	22
2.3. Bases Teóricas	27
2.3.1. La Competitividad	28
2.3.1.1. Factores que afectan la competitividad	31
2.3.2. El efecto de la competitividad según Porter	34
2.3.3. Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter	35
2.3.4. El liderazgo en costos totales bajos	36

2.3.5.	La Diferenciación	37
2.3.6.	El Enfoque	41
2.3.7.	Las 5 Estrategias Competitivas Genéricas.....	43
2.3.8.	Estrategias de costos bajos (Estrategias de bajos costos Generales)	45
2.3.9.	Estrategias de diferenciación amplia.....	47
2.3.10.	La estrategia dirigida de bajo coste (estrategia de bajos costos dirigidos).	49
2.3.11.	La estrategia dirigida de diferenciación:	50
2.3.12.	Estrategia de proveedores de mejores costos (estrategia de mejores costos) 50	
2.3.13.	Desarrollo empresarial y PYMES.....	51
2.3.14.	Las PYMES ecuatorianas: realidad en el siglo XXI	54
2.3.15.	Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo. Las PYMES Comerciales de Productos de consumo Masivo.	58
2.3.16.	Competitividad y Desarrollo Empresarial en PYMES Comerciales de Productos de consumo Masivo.	59
2.3.17.	Marcos Conceptuales	62
	CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	64
3.1.	Tipo y Diseño de la Investigación.....	64
3.2.	Unidad de Análisis	71
3.3.	Población de estudio.....	74
3.3.1.	Tamaño de la muestra	74
3.3.2.	Selección de Muestra	76
3.4.	Técnicas de Recolección de datos.....	77
3.5.	Análisis e Interpretación de la información.....	78
	CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	79
4.1.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.	79
4.2.	Contrastación de Hipótesis	82
4.2.1.	Contrastación de Hipótesis Específica 1	82
4.2.2.	Contrastación de Hipótesis Específica 2	85
4.2.3.	Contrastación de Hipótesis Específica 3	87
4.2.4.	Contrastación de Hipótesis Principal.....	89

4.3.	Presentación de Resultados	92
	CAPÍTULO 5: IMPACTOS	132
5.1.	Propuesta para la solución del problema	132
5.1.1.	Justificación de la Propuesta	133
5.1.2.	Desarrollo de la Propuesta: Título	135
5.1.3.	Descripción de la Propuesta: Actividades de la estrategia	135
5.2.	Beneficios que aporta la propuesta	146
	CONCLUSIONES	149
	RECOMENDACIONES	152
	BIBLIOGRAFÍA	155
	ANEXOS 1	175
	MATRIZ (B1)	181
	MATRIZ (B2)	182
	ANEXO 2. ENCUESTA	185
	ANEXO 3. GUÍA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA	192
	ANEXO 4. METODOLOGÍA DELPHI PARA SELECCIONAR EXPERTOS QUE VALIDEN EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	193
	ENCUESTA PARA PYMES COMERCIALES DE CONSUMO MASIVO DEL CANTÓN MILAGRO	199
	FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..	207
	VALIDACIÓN DE EXPERTOS	211

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz de Operacionalización (A) y (B).....	177
Cuadro 2. Matriz de Consistencia.....	185
Cuadro 3. Ámbito de intervención de los instrumentos de fomento.....	55
Cuadro 4. Cantidad de MIPYMES y contribución al sistema productivo.....	57
Cuadro 5. Cuantificación de la Unidad de Análisis.....	71
Cuadro 6. Clasificación de empresas en base al número de trabajadores.....	72
Cuadro 7. Número de PYMES por sectores de la economía.....	72
Cuadro 8. Stakholders de apoyo en la búsqueda de información.....	73
Cuadro 9. Población PYMES comerciales.....	75
Cuadro 10. Cálculo de la estratificación de la muestra.....	76
Cuadro 11. Correlación de Pearson para la hipótesis específica 1.....	83
Cuadro 12. Resumen del modelo.....	84
Cuadro 13. Coeficientes de regresión lineal.....	84
Cuadro 14. Correlación de Pearson para la hipótesis específica 2.....	86
Cuadro 15. Resumen del modelo.....	86
Cuadro 16. Coeficientes de regresión lineal.....	86
Cuadro 17. Correlación de Pearson para la hipótesis específica 3.....	88
Cuadro 18. Resumen del modelo.....	88
Cuadro 19. Coeficientes de regresión lineal.....	89
Cuadro 20. Correlación de Pearson para la Hipótesis Principal.....	90
Cuadro 21. Resumen del modelo.....	91
Cuadro 22. Coeficientes de regresión lineal.....	91
Cuadro 23.- Matriz de Caso y Control. - Operatividad de la Estrategia Competitiva de Bajo Coste.....	145
Cuadro 24.- Matriz de Utilidades de PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro.....	146
Cuadro 25.- Matriz Costo-Beneficio.....	147
Cuadro 26.- Control de Aplicación de propuesta para los siguientes períodos.....	148

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ecuador Político y sus Regiones Administrativas. Google Maps.	143
Figura 2. Cantón Milagro. Google Maps.	143
Figura 3. Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad (Musik, Guillermo & Romo Murillo, David).....	29
Figura 4. Las 5 Estrategias Genéricas de Porter. adaptado de Michael E. Porter, Competitive Strategy, Nueva York, Free Press, 1980, pp.35-45	42
Figura 5. Las Cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta. (Thompson & Gamble, 2012); Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.	44
Figura 6. Impulsores de costo: La clave para reducir costos en la empresa. Adaptado por los autores a partir de M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Nueva York, Free Press, 1985.....	46
Figura 7. Impulsores de cualidades únicas: Claves para crear una ventaja de diferenciación. Adaptado de M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Nueva York, Free Press, 1985.	49
Figura 8. De la orientación sectorial al enfoque basado en los recursos. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Grant, 1996.	49
Figura 9. Modelo Ecléctico de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES. Elaboración propia.....	60
Figura 10. Modelos de Estado y Principales Gobiernos. Senplades.....	74
Figura 11. Ventana de edición de datos del Programa SPSS. Ventana del editor de datos.	78
Figura 12.- Considera usted que sus costes le permiten ofrecer productos a precios competitivos. Elaboración propia.	87
Figura 13.- Considera usted que los precios que establece a sus productos están en relación a la competencia. Elaboración propia.....	89
Figura 14.- Considera usted que la competencia lo ha obligado a implementar estrategias para sobresalir. Elaboración propia.	94
Figura 15.- Considera usted que la participación de mercado que posee le permite mantener una posición de liderazgo frente a otros negocios de su tamaño y actividad. Elaboración propia.	94

Figura 16.- Considera usted que ha logrado captar la atención de los clientes a través de su liderazgo en costes que llevan a fijar precios bajos. Elaboración propia.....	95
Figura 17.- Considera que la diferenciación es un factor que permite a todo negocio mejorar su posicionamiento. Elaboración propia.....	95
Figura 18.- Considera usted que el negocio posee una diferenciación que lo haga ser preferido por los clientes. Elaboración propia.	92
Figura 19.- Considera usted que la infraestructura de su negocio le permite diferenciarse de la competencia. Elaboración propia.	97
Figura 20.- Considera usted que la diferenciación de su negocio está sustentada en los precios bajos de los productos. Elaboración propia..	94
Figura 21.- Considera usted que la innovación es la clave de la diferenciación en el mercado. Elaboración propia.	98
Figura 22.- Considera usted que la innovación debe convertirse en parte de la cultura empresarial del negocio y debe ejecutársela cada cierto tiempo para evitar la saturación del cliente. Elaboración propia.	95
Figura 23.- Considera usted que el servicio al cliente puede catalogarse como la diferenciación de su negocio. Elaboración propia.	96
Figura 24.- Considera que su PYME está en capacidad de atender a un mercado amplio. Elaboración propia.	96
Figura 25.- Considera que la capacidad de atención de su PYME lo lleva a enfocarse en un segmento. Elaboración propia.....	97
Figura 26.- Considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los clientes. Elaboración propia.....	98
Figura 27.- Considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obliga a enfocarse en un segmento y no en un mercado total. Elaboración propia.....	99
Figura 28.- Considera usted que la mezcla de productos que oferta es más sencilla ajustarla para liderar en un segmento. Elaboración propia.	100
Figura 29.- Considera usted que está liderando el segmento o mercado que abastece. Elaboración propia.	100
Figura 30.- Considera importante el que todo negocio tenga una misión, visión y valores corporativos. Elaboración propia.	101
Figura 31.- Considera que cada miembro de su negocio conoce sus responsabilidades, como resultado de una guía o direccionamiento efectiva. Elaboración propia.....	101
Figura 32.- Considera que se han implementado en su negocio las adecuadas y suficientes políticas para que guíen el accionar de sus colaboradores. Elaboración propia.	102
Figura 33.- Considera que la comunicación que existe entre usted y sus colaboradores y entre ellos, es la más adecuada para el desempeño exitoso de las labores y logro de objetivos. Elaboración propia.....	103

Figura 34.- Considera que su negocio tiene como sello distintivo la unión y trabajo en equipo de sus colaboradores. Elaboración propia.	103
Figura 35. Considera usted que el aprendizaje es la mayor fortaleza que genera habilidades y destrezas en sus colaboradores. Elaboración propia.....	104
Figura 36. Considera que cuando se integran o se han integrado nuevos colaboradores, no se generan conflictos porque se asume y ejecuta una cultura de colaboración. Elaboración propia	105
Figura 37. Considera que los conflictos entre sus colaboradores se resuelven apropiadamente mediante estrategias comunicacionales. Elaboración propia.....	105
Figura 38. Considera usted que la empresa o negocio ha efectuado en forma adecuada la capacitación de su personal. Elaboración propia.	106
Figura 39. Considera que el éxito de su negocio se debe en gran medida al nivel de preparación de su personal. Elaboración propia.	107
Figura 40. Considera usted que es importante la inversión en la infraestructura del negocio. Elaboración propia.....	107
Figura 41. Considera usted que está planificando los cambios que se deben efectuar en el negocio para adaptarse a los requerimientos del mercado. Elaboración propia.....	108
Figura 42. Considera usted es importante cambiar los procesos de trabajo, siempre que esto permita adaptarse a lo que requiere el mercado. Elaboración propia.....	109
Figura 43. Considera usted que sus colaboradores conocen y hacen un buen uso de los recursos de trabajo. Elaboración propia.	109
Figura 44. Considera que el desarrollo de su personal es la base para el desarrollo de su organización. Elaboración propia.	110
Figura 45. Considera usted que posee una política de desarrollo institucional que lleva a planes y acciones de mejora continua. Elaboración propia.....	111
Figura 46. Considera usted que su negocio ha visto mejoras en cuanto a su posicionamiento, demanda y rentabilidad como respuesta a la aplicación de planes de desarrollo. Elaboración propia.....	111
Figura 47. Considera que la experiencia es un sinónimo de permanencia empresarial y por ende una fortaleza. Elaboración propia.....	112
Figura 48. Considera que la experiencia permite tomar mejores decisiones empresariales. Elaboración propia.	113
Figura 49. Considera que otras retribuciones o compensaciones no salariales motiva a sus colaboradores para un desempeño laboral óptimo. Elaboración propia.	113
Figura 50. Considera que los salarios que paga a sus colaboradores les permite cubrir las necesidades básicas que ellos poseen.	114
Figura 51.- Considera que la administración de un negocio debe prever el desarrollo profesional de los colaboradores. Elaboración propia.....	115

Figura 52. Considera usted que dota a sus colaboradores de los implementos de trabajo más adecuados para efectuar las tareas con efectividad y asegurar la integridad física de ellos. Elaboración propia.	115
Figura 53. Considera usted que el pago del seguro social es fundamental para mantener la disposición de trabajo de sus colaboradores. Elaboración propia.	116
Figura 54. Considera usted que está aplicando la igualdad de oportunidades a todos sus colaboradores, indistintamente del género de éstos. Elaboración propia.	117
Figura 55.- Considera usted que la innovación es importante para desarrollar nuevos mercados y mantener cautivos a los actuales. Elaboración propia.	117
Figura 56. Considera usted que su negocio es un generador de empleo estable dentro de la localidad donde opera. Elaboración propia.	118
Figura 57. Considera usted que la calidad es una de las políticas que distingue a su negocio u organización. Elaboración propia.	119
Figura 58. Considera usted que la integración vertical bajo convenios o acuerdos de cooperación con los proveedores permiten a las PYMES ejercer un nivel de control sobre sus costes. Elaboración propia.	119
Figura 59. Considera que la integración empresarial con proveedores permite mantener una ventaja sobre los competidores. Elaboración propia.	120
Figura 60. Considera usted que una forma de disminuir las limitaciones de los pequeños y medianos negocios es a través de las fusiones. Elaboración propia.	121
Figura 61. Considera usted que las fusiones entre negocios de escaso poder económico permitirán la diversificación de la oferta (surtido de marcas y productos). Elaboración propia.	121
Figura 62. Concentración en segmento y en línea de productos.	131
Figura 63. Abastecimiento (proveedores únicos y no faltantes)	132
Figura 64. Control de los inventarios (Método de valuación PEPS)	134
Figura 65. Condiciones de crédito (pago con tarjetas y créditos institucionales)	135
Figura 66. Precios bajos en el segmento seleccionado	136
Figura 67. “Estrategia Competitiva de Bajo Costo; basada en el Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES”	138

RESUMEN

La investigación efectuada se ha centrado en dar respuesta al problema que se resume en la siguiente pregunta: ¿Cómo las Estrategias Competitivas influyen en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?; para ello, el estudio se basó en dos teorías, la de Porter acerca de la Competitividad, para conocer el tipo de Estrategias Competitivas que influyen en el Desarrollo Empresarial, el mismo que fue analizado desde la óptica de la Teoría de Vásquez Barquero. Lo expuesto llevó al planteamiento de la siguiente hipótesis: Las Estrategias Competitivas influyen en el incremento del Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016, la misma que requirió para su prueba de un estudio cualitativo y cuantitativo cuyos alcances fueron: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La hipótesis fue sometida a prueba dando como resultado que el Enfoque es la Estrategia Competitiva que influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo; de ahí que frente a estos resultados se ha propuesto una Estrategia Competitiva basada en el Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES (modelo ecléctico), la estrategia propuesta se centra en el Enfoque a Bajo Costo, considerando las siguientes actividades: Concentración (segmento y línea de productos), Abastecimiento (proveedor fijo), Control de Inventarios, Condiciones de crédito (pago con tarjetas y créditos institucionales) y Precios bajos en el segmento seleccionado; esta estrategia convertirán a las PYMES en especialistas en un segmento, asegurando la fidelidad de los clientes y por ende logrando el Desarrollo Empresarial.

Palabras claves: Estrategia Competitiva, Desarrollo Empresarial, PYMES.

ABSTRACT

The present research study is mainly focused on fixing the following problem: How do competitive strategies influence the entrepreneurial development of trading SMEs of mass consumption goods in the city of Milagro, Ecuador 2012-2016?; therefore, this study is based on two theories, the Porter's one, which is based on competitiveness to know the type of competitive strategies that influence the entrepreneurial development, the same one that was analyzed from Vásquez Barquero theory view. This foregoing idea has helped us to pose the following hypothesis: The competitive strategies influence the increase of entrepreneurial development of trading SMEs of mass consumption goods in the city of Milagro, Ecuador 2012-2016, which required a qualitative and quantitative study whose extents were: exploratory, descriptive, correlational, and explanatory. The hypothesis was put to the test, and it was found that the approach is the Competitive strategy that influences the entrepreneurial development of trading SMEs of mass consumption goods. Hence, in view of these results, it has been proposed a competitive strategy based on the Competitiveness model and entrepreneurial development for the SMEs (eclectic model). The proposed strategy, is focused on the low cost approach, taking in to account the following activities: Concentration (segment and product line), supply (permanent supplier), inventory control, credit conditions (credit card payments and institutional credits) and low prices in the selected segment. This strategy will make SMEs become specialists in one segment, ensuring the fidelity of clients, and hence the attainment of the entrepreneurial development.

Keywords: Competitive Strategy, entrepreneurial development, PYMES.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación Problemática

1.1.1. Antecedentes

Milagro es un cantón¹ desde el 17 de septiembre de 1913, actualmente es uno de los más importantes del Litoral ecuatoriano, caracterizado por basar su economía en dos actividades: comercio y agricultura; de acuerdo al INEC² actualmente cuenta con una población que asciende a 166,634 habitantes de acuerdo a datos del (INEC, 2010)

La población es importante de acuerdo a la magnitud geográfica del cantón, la misma que es de 405,63 Km², GAD del Municipio de Milagro³ factor que ha llevado a un crecimiento en lo que respecta a la “cantidad de PYMES⁴ (Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Milagro, 2016) que hasta la actualidad ascienden a 106, pero de ellas sólo 35 corresponden al sector comercial, de acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2010).

A pesar de que las PYMES (pequeñas y medianas empresas) comerciales de productos de consumo masivo crecen en cuanto a su cantidad en el mercado, como resultado del espíritu empresarial de los milagreños, cada una de ellas a través del tiempo se mantiene en su mismo tamaño y bajo su

¹ División administrativa de segundo nivel de Ecuador.

² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador

³ Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Milagro.

⁴ Pequeñas y Medianas Empresas (Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Milagro, GAD, 2010)

misma actividad, sin efectuar cambios, reajustes o innovaciones que impulsen su desarrollo.

A medida que transcurre el tiempo las PYMES se han mantenido en un status quo que a la gran mayoría les causa un impacto negativo en el momento de competir con grandes empresas del área comercial o de servicio. Bajo este esquema cabe mencionar el impacto que generó en diciembre del 2004 el ingreso de “MI PASEO SHOPPING MILAGRO” donde funciona “MI COMISARIATO”, supermercado que llevó a la quiebra a pequeños negocios como despensas y minimarkets; o, los Sistemas de Marketing Vertical que crearon cadenas voluntarias como “FARMACIAS CRUZ AZUL” que llevó a pequeños negocios de este tipo a desaparecer y a otros a terminar como híbridos que no pueden definirse si son tiendas de barrio, locutorios o farmacias donde casi no existen medicinas.

En la mayoría de los casos, las PYMES milagreñas, esto es aproximadamente un 47%, son familiares (Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Milagro, GAD, 2010); es decir, heredadas por hijos, los mismos que actualmente se encuentran en la necesidad de dar un giro total a la forma en que estas son administradas, cambiando el esquema de dejar que el mercado actúe y llevándolas a una gestión que exige competitividad.

1.1.2. Diagnóstico de la situación actual

A nivel mundial la administración ha dado un giro, se ha demostrado que nada es seguro ni eterno, la competitividad se genera como una marca distintiva de este siglo que lleva a las empresas, indistintamente si son grandes, medianas y pequeñas, a moverse de forma ágil, a evolucionar, a romper el status quo, a gestionar el conocimiento en pro del cambio y la adaptación.

La mayoría de las PYMES que se encuentran en el mundo son locales o regionales, más no globales, este factor es lo que ha llevado a sus dueños a

pensar que los cambios de mercado y la competencia no los va a perturbar, olvidando que los efectos son multiplicadores y siguen una derivación dominó, donde la caída de una pieza afecta a todas las demás, sin pensar que la sobrevivencia exige observarse y observar el terreno y contexto en que se encuentran para tomar medidas precisas que les permita crecer de una forma sostenible, esto se puede inferir al observar la forma en que operan.

A pesar de los problemas de gestión de las PYMES, su importancia radica en la generación de empleo; por ello, se ha constituido en la oportunidad para crear fuentes de ingreso, llevando a multiplicarlas en número en aquellos países cuya economía se caracteriza por un desfase entre la demanda y oferta de empleo que preocupa a las personas que están en edad de incorporarse al sistema productivo como medio de generación de ingreso y forma de subsistencia económica.

Las PYMES en América Latina, en los últimos años han tenido un crecimiento importante, manifestando que se pueden romper esquemas y barreras de mercado, generando empleo y contribuyendo a la economía, como resultado de un trabajo que les ha requerido un cambio administrativo como respuesta a la competitividad del siglo XXI.

Un limitante a la incubación de PYMES en América Latina lo sufren especialmente Venezuela, México y Argentina que presentan un débil acceso a los créditos bancarios que impulsan los negocios con el aporte de capitales vía apalancamiento. Así, en Venezuela solo se accede a préstamos bancarios para la generación de PYMES en un 25,6%, en México un 26,8% y en Argentina en un 38%. En el caso de Ecuador el acceso a los préstamos es de un 43,5% (Cohen & Baralla, La Situación de las PYMES en América Latina, 2012)

México es un ejemplo de la volatilidad de las PYMES, el 65% son de carácter familiar, más del 80% no cuentan con algún tipo de certificación, el 83% no realiza actividad alguna para lograr presencia en el exterior, dentro

del sector manufacturero el 35% de los negocios no realizaron ninguna inversión (Centro de Negocios, WSFB, 2010)

La problemática de las PYMES dedicadas a la comercialización de productos masivos es latente a nivel mundial, sus efectos negativos en lo referente a desarrollo empresarial se mantienen en los países, independientemente de su ubicación geográfica, siendo esto evidenciado en un estancamiento de su crecimiento, mayores capitales y abastecimientos de nuevos mercados. A continuación, se explica la problemática suscitada en Ecuador y en el Cantón Milagro.

Al tener Ecuador mayor oportunidad de apalancamiento para crear PYMES estas han aumentado en número, pero no todas han logrado un desarrollo empresarial. En el caso del cantón Milagro, cuyo crecimiento económico depende de dos actividades: el comercio y la agricultura; sin embargo, ha visto transcurrir el tiempo y se sigue observando que sus PYMES no presentan un desarrollo empresarial que les permita una permanencia más segura, sobre todo cuando los escenarios de mercado demuestran que el ingreso de empresas fuertes y grandes se convierte en uno de los mayores riesgos.

Las PYMES milagreñas, en su mayoría, se distinguen por no presentar un desarrollo, por vivir en un constante status quo que hasta hace poco les permitía subsistir y obtener una rentabilidad bastante atractiva, pero los cambios que se generan a nivel de mercado, a nivel de empresa y a nivel de país, las está llevando a situaciones desalentadoras al no poder competir con negocios grandes, caracterizados por manejar capitales fuertes y por mantener su estilo de gestión en la variedad, calidad y satisfacción al cliente.

En cuanto a las PYMES del Sector Comercial, dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, estas enfrentan debilidades que las ponen en peligro frente a grandes empresarios que manejan mayor nivel de capital y pueden liderar en costes al momento de

ofertar sus productos a precios más competitivos, captando la atención del mercado milagreño y de sectores aledaños.

Las debilidades de las PYMES dedicadas al comercio de productos de consumo masivo se relacionan con la calidad del servicio, la misma que origina quejas de los clientes, una logística incipiente que no les permite abastecerse y de esa manera generar utilidad de lugar y tiempo a sus clientes que requieren de un producto específico en un tiempo y lugar determinado; es decir, presentan desabastecimiento en sus locales, otras debilidades están relacionadas con sus sistema de distribución, la infraestructura débil que poseen como respuesta al escaso capital que manejan para invertir en su negocio y agregado a lo anterior está el problema de los precios que tienden a ser mayores a los de muchos competidores de mayor tamaño y economía.

A pesar de haberse tomado medidas, algunas de las pequeñas y medianas empresas comerciales no han podido adaptarse y reajustar su estilo administrativo, llevándolas a replantearse el camino que se ha seguido por décadas. Han observado la importancia que tiene el ser competitivas como elemento catalizador del estilo de trabajo, pero aún no han implementado acciones que se acoplen con esta nueva filosofía de gestión.

Los problemas que se generan en las PYMES se relacionan con aspectos macro, meso y micro, los mismos que aquejan y agudizan su situación frente a un sistema que exige competir. A nivel macro se encuentra el fenómeno globalizador que lleva a derribar barreras y generar el ingreso de nuevos competidores a los mercados, disminuyendo las barreras de entrada y dando mayor control a aquellos empresarios cuyos capitales les permite un alto nivel de poder para influir incluso en la política de estado.

A nivel meso, los problemas se han venido generando como respuesta a una política de estado que buscaba proteger a grandes empresarios bajo el esquema de que estos negocios generan mayor rendimiento y contribución a la economía de los países; sin embargo, estas posturas están sufriendo

transformaciones frente a la necesidad de generar fuentes de empleo que incorporen a la población económicamente activa. Medidas que aún no dan el efecto deseado, esto es desarrollo de las PYMES.

Entre las políticas de estado que se están siguiendo en Ecuador, se encuentra el “Plan Nacional para el Buen Vivir”⁵, cuya filosofía busca mejorar la calidad de vida de las personas a través del impulso del sistema económico y productivo. En base a estas estipulaciones, se establece el apoyo al sector PYMES como elemento de generación de empleo y progreso; además de sumar la “Matriz Productiva”⁶ que es un documento de planificación que se ajusta al “Plan Nacional del Buen Vivir” y detalla los sectores prioritarios de la economía, dando paso al apoyo de las PYMES.

La Matriz Productiva es la herramienta que guía el accionar del sistema productivo y económico de Ecuador. Actualmente ha sido reformulada y su finalidad es potenciar cambios para el logro de riquezas, proponiendo la explotación de recursos que se posean y estableciendo nuevos modelos de gestión que dinamicen la productividad de los negocios, especialmente de los pequeños y medianos que se convierten en la posibilidad de progreso económico para profesionales y no profesionales del país. Por ejemplo, la Nueva Matriz Productiva busca impulsar el crecimiento y desarrollo de las PYMES a través de la creación de redes y cadenas productivas que permitan acceder a mecanismos de una mayor y mejor comercialización, esto es impulsar los servicios financieros que promuevan el crecimiento de los negocios.

El cumplimiento de la Matriz Productiva, como se ha sugerido, depende del Plan Nacional del Buen Vivir, implementando los objetivos, estrategias, políticas y lineamientos que se presentan como directrices del accionar de los negocios y personas que desarrollan sus actividades en el país. Los

⁵ Documento estratégico que contiene los objetivos y estrategias que aplicará Ecuador en un período determinado para alcanzar el socialismo del buen vivir.

⁶ Documento que establece los cambios en la estructura productiva del Ecuador.

objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir que se justan al desarrollo de las PYMES, son el 8 y el 10, donde se expresa como consolidar el sistema económico social y solidario; y, el impulso para la transformación de la matriz productiva, respectivamente. A continuación, se los expone:

Objetivo 8.- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Lo que busca lograr este objetivo es mantener la relación entre los países fortaleciendo las finanzas públicas y la regulación del sistema económico.

8.1. Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales.

Este lineamiento nos ayuda a fortalecer el rol de la planificación ya que cada uno de sus estrategias trata de impulsar la matriz productiva con inclusión financiera para promover la economía.

8.3. Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas.

Mediante estas estrategias nos permite optimizar la gestión financiera de las empresas públicas, focalizando los beneficios y los incentivos fiscales para el desarrollo social y productivo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

La consolidación del sistema económico social y solidario requerirá a su vez del impulso de los sistemas de producción a nivel nacional, desarrollando aquellos sectores que se durante décadas se han mantenido como primarios y sin un progreso que permita ver cómo el país deja de ser un simple productor y exportador de materias primas y pase a ser un productor y exportador de productos diferenciados con un valor agregado apreciable a nivel mundial, de tal forma que se requiere de estrategias que impulsen esa innovación, es así como el Plan Nacional para el Buen Vivir presenta el Objetivo 10 que a continuación se describe:

Objetivo 10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva. Este objetivo tiene como base fundamental alcanzar un nuevo modelo productivo para así también poder fortalecer el talento humano ya que cuyo propósito esencial es

buscar una forma de innovar para así poder ofrecer un nuevo producto.

10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional

Integrar el valor agregado en la producción que nos permita una gestión de calidad.

10.2. Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales

Fortalecimiento en la inversión privada, para tecnología y la innovación.

10.5. “Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES– en la estructura productiva”

Impulsar el crecimiento del sector financiero y productivo fomentando un sistema de protección y seguridad social.

10.6. “Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva”

Esta estrategia ayuda a la aseguración de procesos, negociación, acuerdos comerciales y evitar que se mantengan competencias desleales entre los proveedores ecuatorianos e internacionales para que se garantice la sostenibilidad del sector externo (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Lo expuesto deja claro la necesidad de conocer cuáles son los cambios coyunturales que ha propuesto y que está implementándose en el país por parte del Gobierno, para acceder a los beneficios propuestos y dar a las PYMES la oportunidad de desarrollarse transformándose internamente.

Desde la óptica de análisis micro de la situación problemática, los problemas se generan al interior de estos negocios y en su manejo estratégico, sumado a ello el hecho de no tener el capital para mejorar su infraestructura y los servicios que se ofertan a los clientes, poniendo a negocios pequeños y medianos en desventaja competitiva.

Las estrategias competitivas exigen un trabajo basado en costes bajos, diferenciación y enfoque de mercado; pero lo lamentable es que estos tres factores que marcan la competitividad no se han incluido en la administración de las PYMES, las mismas que en gran parte operan con costes altos que influyen negativamente al fijar precios, los mismos que serán más elevados que los establecidos por la competencia, en un mercado donde gran parte de la demanda se mueve en forma inversamente proporcional.

En el caso de la diferenciación, estas empresas no han planteado cuál es su ventaja competitiva, no manejan un distintivo que impacte en la demanda y lleve a los clientes a mantener fidelidad con ellas y con la actividad que realizan.

Sumado a lo anterior se debe añadir el que las PYMES, específicamente las comerciales, cuya actividad central es la comercialización de productos de consumo masivo, no deciden si enfocarse en un segmento o en un mercado total, desaprovechando la oportunidad de mantenerse en nichos que son rentables y que les aseguren mayor permanencia sin tener que entrar en un nivel de gran competencia.

Las PYMES milagreñas dedicadas a la actividad de comercialización de productos de consumo masivo no han tenido un crecimiento en cuanto a infraestructura, capital, ampliación de mercados, etc., como resultado de un trabajo carente de estrategias que impulsen sus niveles de competitividad.

1.1.3. Pronóstico

El desarrollo empresarial no es una opción de todo negocio, sea este grande o pequeño, es una realidad hacia donde deben llegar todas aquellas PYMES del sector comercial, dedicadas a comercializar productos de consumo masivo; sin embargo, actualmente enfrentan el problema de desarrollo empresarial al olvidar que los negocios necesitan posicionarse en el mercado y sobresalir en él.

Otros aspectos que son indicadores de la problemática de desarrollo empresarial en las PYMES comerciales de productos de consumo masivo, son la falta de énfasis en atención al cliente, generando un servicio que no posee la calidad que los clientes exigen, sumado a ello el desabastecimiento como respuesta a una gestión de distribución que olvida generar utilidad de lugar y tiempo a los clientes, incluyéndose también la infraestructura débil y el ofertar productos a precios poco competitivos; es decir precios más altos en relación a competidores.

Los negocios que quieren sobrevivir y mantener un progreso sostenible no pueden quedarse abstraídos de la realidad que se vive en los mercados, esto es competir a todo nivel, de lo contrario lo más probable es que las PYMES que optan por mantenerse en un statu quo tiendan a desaparecer.

Olvidar que la aplicación de estrategias competitivas es la clave para generar oportunidades de desarrollo a los negocios puede llevar a establecer una muerte segura a corto o mediano plazo, especialmente de las PYMES, quienes están en menor capacidad de efectuar inversiones fuertes de capital para ajustar su actividad central a los requerimientos de mercado y a los patrones establecidos por los grandes competidores; los mismos que tienden a multiplicarse a medida que las barreras de entrada o ingreso disminuyen para dar paso a la libre competencia.

Descartar las acciones de diferenciación, a través del servicio y la calidad; olvidar la importancia de manejar los costes basándose en una dimensión de productividad y no establecer un enfoque de especialización en un mercado o en un segmento de él, lleva a las PYMES comerciales de productos de

consumo masivo a crear sus propias barreras de desarrollo, de estabilidad y por ende de éxito.

1.1.4. Control al Pronóstico

El juego de mercado y la competitividad que en él se genera exige tomar decisiones que reorienten el trabajo estratégico de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo y las lleve a una gestión que fomente sus cimientos en el diseño e implementación de estrategias competitivas para operar en forma productiva y eficiente, forjándose un nivel óptimo de liderazgo de mercado al ofrecer productos y servicios a precios bajos.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) presenta lineamientos para una política PYME en Argentina, cuyo principio implica la existencia de un ambiente con un marco regulatorio e instrumentos de apoyo que garanticen que los emprendedores y sus empresas pequeñas y medianas puedan desarrollar sus actividades en situaciones de igualdad de oportunidades (CEPAL, 2016).

La Política propuesta por la CEPAL indica la necesidad de considerar las características y actividades desarrolladas por las PYMES reduciendo asimetrías que las afectan en el momento de operar en el mercado, proponiendo la reducción de barreras de entrada y salida y fortaleciendo el desarrollo de estos negocios a través de una legislación especial.

Un estudio efectuado por Araque J., Wilson (2012) y publicado por el Observatorio PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, expone que las PYMES generan empleo y con ello aportan significativamente a la economía nacional, especialmente las empresas comerciales que tienen un mayor predominio; sin embargo, los desafíos más grandes de este sector es la transformación productiva con equidad social del tejido empresarial ecuatoriano; entre los mecanismos propuestos para lograr lo antes expuesto, están los siguientes:

La maximización del uso de la capacidad productiva que tienen instaladas las PYMES, específicamente las manufactureras.

El mejoramiento de la posición de la matriz productiva.

Mejorar la participación exportadora de las PYMES.

Mejorar la calidad y productividad como requisito para incrementar la competitividad empresarial.

La creación de líneas de crédito para el financiamiento de capital de trabajo.

Creación de un programa de formación laboral dirigido a la certificación de los trabajadores para que se desempeñen en mandos medios y como trabajadores de fábrica.

La asociatividad como alternativa estratégica clave para potenciar a las pequeñas y medianas empresas.

La comercialización de productos respaldados por verdaderos planes estratégicos de comercialización, enfocados en la filosofía de salir a buscar al cliente (Araque J., Las PYMES y su situación actual, 2012).

Además, las PYMES deben reaccionar en su quehacer de negocios, esto es, reorientar sus actividades a mercados o nichos que no presenten saturación, generándose oportunidades de captar demanda y fidelizarlas a través de la diferenciación.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera las Estrategias Competitivas influyen en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

1.3. Sistematización del problema

¿En qué medida la Estrategia de Liderazgo en Costes influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

¿De qué forma la Estrategia de Diferenciación contribuye al Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

¿Qué efecto produce la Estrategia de Liderazgo de Enfoque en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

1.3.1. Alcances de la Investigación

- **Delimitación Espacial:** La investigación se efectuará en Ecuador, Provincia del Guayas, perteneciente a la Región Administrativa o Zona de Planificación 5, Cantón Milagro, en las Pymes comerciales de Productos de Consumo Masivo.
- Zona de Planificación 5 – Litoral
- Provincias:
Guayas (excepto los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán), Los Ríos, Santa Elena, Bolívar, Galápagos.
- Descripción:
La Zona de Planificación 5⁷ está integrada por las provincias de Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Galápagos, e incluye 48 cantones y 72 parroquias. Tiene 2,286.782 de habitantes distribuidos en un territorio de 33.916,68 Km², de los cuales un 52% se encuentra en la zona urbana y un 48% en la zona rural. Los grandes centros en población y extensión de la Zona de Planificación 5 se encuentran ubicados en las provincias de Guayas y Los Ríos. Por otro lado, las de menor extensión como Santa Elena y Bolívar destacan como centro de actividad turístico – pesquera y fuente de seguridad alimentaria, respectivamente; según datos del Instituto Nacional de

⁷ Organización administrativa de Ecuador, conformada por provincias, distritos (cantones) metropolitanos y circuitos (parroquias)

Estadísticas y Censos, correspondientes al Censo 2010 (SENPLADES, 2012)

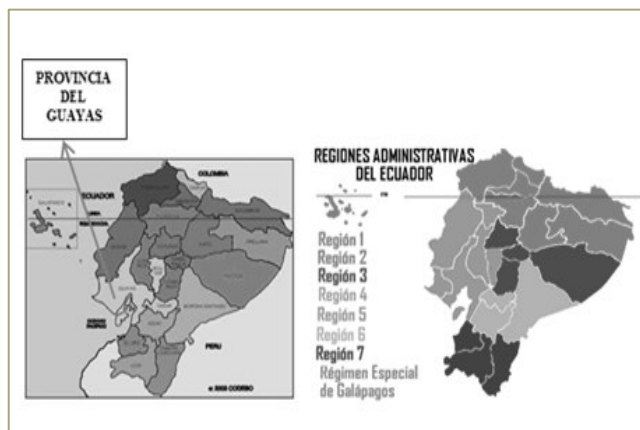


Figura 1. *Ecuador Político y sus Regiones Administrativas. Google Maps.*

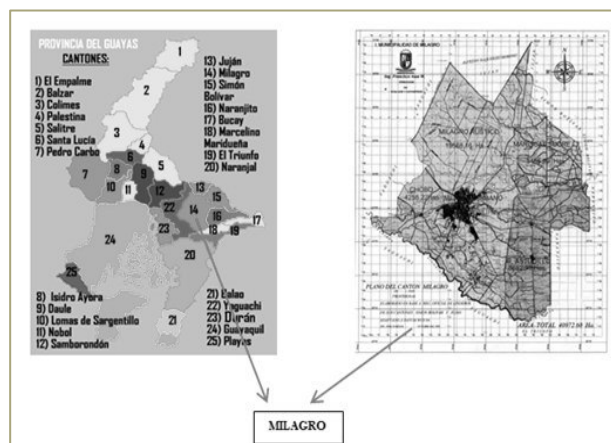


Figura 2. *Cantón Milagro. Google Maps.*

1.3.2. Limitaciones de la Investigación

- Limitación Temporal: La investigación recogerá datos correspondientes al período 2012-2016.
- Limitación de acceso a la documentación: No existen investigaciones específicas sobre la realidad de las PYMES milagreñas, especialmente las del sector comercial, esta realidad limita a la investigación y no le permite tomar como base estudios recientes sobre aspectos de Competitividad y Desarrollo Empresarial de estos pequeños y medianos negocios del cantón.

La mayoría de investigaciones se dirigen a conocer e interpretar los problemas de las empresas grandes y que se centran en las principales ciudades del país, olvidando que es necesario potenciar el desarrollo de negocios que pueden ser sostenibles y crecer a la par, generando fuentes de empleo y contribuyendo al buen vivir.

- Limitación Económica: Recursos propios, no cuenta con el patrocinio de alguna institución.
- Limitación Tecnológica: Software en proceso de estructuración.
- Limitación Metodológica: Modelo matemático en proceso de formulación.

1.4. Justificación Teórica

Al analizar el Desarrollo Empresarial de las PYMES en América Latina y luego en Ecuador, se pretende detectar la participación de mercado que poseen, su nivel de permanencia a través del tiempo, sus niveles de rentabilidad que justifique su quehacer en el mercado y sobre todo el nivel de comercio internacional.

A medida que se efectúe el estudio, se espera detectar las características de gestión de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo y el direccionamiento estratégico que estas poseen sobre el mercado a abastecer, la ventaja competitiva plasmada en una diferenciación y la operatividad a través de la reducción de costes.

Evidenciar la gestión de las PYMES basada en la competitividad, llevará a investigar cuáles son las diversas teorías que sustentan una administración fundamentada en el empleo de estrategias competitivas, tomando como las más acertadas a la realidad de estos negocios, las correspondientes a la Teoría de Porter, denominada “Estrategias Genéricas o Básicas de Desarrollo”

1.5. Justificación Práctica

Las PYMES Comerciales son un sector importante de la economía que requieren de un direccionamiento estratégico en materia de competitividad; por ello, la investigación busca determinar y definir las estrategias competitivas basadas en diferenciación, liderazgo de costes y enfoque que llevarán a estos negocios a obtener las herramientas que les permitan un desarrollo empresarial.

El siglo XXI, apunta cada día a la liberalización de los mercados, aspecto que si se utiliza correctamente puede ser una oportunidad en lugar de amenaza, siempre que se esté preparado para aprovecharlas; esto es lo que se pretende lograr, generar en las PYMES comerciales de productos de consumo masivo la capacidad de formar parte de un mercado donde la diferenciación genera demanda y la fideliza.

Lograr un mejor nivel de competitividad en la PYMES traerá beneficios relacionados con la calidad de servicio, utilidad de lugar y tiempo y la capacidad para competir con empresas de su nivel y de mayor tamaño. Estos beneficios serán obtenidos en forma directa por los clientes que serán los que obtendrá altos niveles de satisfacción por la calidad del servicio y la utilidad de tiempo y lugar al encontrar los productos deseados en el momento que los requieren y en el lugar al que ellos habitualmente acuden a efectuar sus compras.

Otro tipo de beneficiarios directos son los dueños de las PYMES que obtendrá un mejor retorno sobre su inversión. Entre los beneficiarios indirectos están los trabajadores de las PYMES, los mismos que tendrán un empleo seguro y oportunidades de mejorar su nivel de ingresos.

Los clientes ascienden a 166,634 habitantes del cantón Milagro y las PYMES Comerciales son un total de 35, en base a datos proporcionados por el Censo Poblacional y Vivienda, 2010 (INEC, 2010)

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

1.6.2. Objetivos específicos

Establecer si la Estrategia de Liderazgo en Costes influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Analizar la Estrategia de Diferenciación y su contribución al Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Examinar el efecto que produce la Estrategia de Liderazgo de Enfoque en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis General

Las Estrategias Competitivas influyen en el incremento del Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

1.7.2. Hipótesis Específicas

La Estrategia de Liderazgo en Costes influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

La Estrategia de Diferenciación contribuye al Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

La Estrategia de Liderazgo de Enfoque impulsa el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

1.8. Identificación de Variables

Independiente: Estrategias Competitivas

Dependiente: Desarrollo Empresarial

Ver (*Cuadro 1.* Matriz de Operacionalización y *Cuadro 2.* Matriz de Consistencia)

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación

Las PYMES son empresas de pequeño y mediano tamaño, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), de Ecuador, las pequeñas empresas son aquellas que cuentan con 9 a 49 trabajadores y las medianas con 50 a 199 trabajadores. La importancia de estos negocios radica en que generan fuentes de empleo y contribuyen así con la economía y la calidad de vida de la sociedad (INEC, 2010)

Actualmente la globalización ha generado un fuerte nivel de competencia empresarial, sobreviviendo aquellos negocios que se diferencian en el mercado y logran captar la preferencia del consumidor. Sin embargo, las preguntas que caben efectuarse son: ¿las PYMES Comerciales del Cantón Milagro, están preparadas para asumir ese nivel de competencia?, ¿cuál es la diferenciación que ofrecen?, ¿poseen una ventaja competitiva?

Las PYMES Comerciales en el Cantón Milagro, dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo, actualmente se enfrentan al ingreso de nuevos competidores de mayor tamaño y poder económico, factores que les permite a estas últimas ofertar sus productos en base a precios preferenciales y bajos; colocando a las PYMES en una posición de desventaja al no poder pelear bajo las mismas estrategias; y, creando para ellas una brecha que no han logrado cubrir en relación a la competitividad.

Lo expuesto llevó a plantear una investigación que reflexionó sobre los conocimientos acerca de la gestión, precisando las estrategias competitivas y el efecto que ellas produjeron y producen en las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, desde esa perspectiva el

estudio tomó como base la epistemología, planteando todo un proceso que llevó a un conocimiento científico sobre la realidad de los negocios (PYMES). Desde la óptica de la Epistemología, la investigación se centró en teorías basadas en: Positivismo Lógico, Pragmatismo, Empirismo y Racionalismo.

El hecho de que el conocimiento es acumulativo, lleva a acoger los postulados del Positivismo Lógico, el mismo que acude a la experiencia sobre el conocimiento, todo como resultado de una observación permanente del comportamiento que tienen los fenómenos estudiados, hasta llegar a un Empirismo Lógico que permite tomar la experiencia y confrontarla con la verificación gradual del fenómeno, de tal forma que se implementen elementos como las estadísticas para llegar a una verdad.

Para Kolakowski (1988) el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza (Meza, 2004, pág. 2)

El Positivismo Lógico puede resumirse de acuerdo a la teoría verificacionista del significado, expresada sintéticamente por Carnap en el slogan "El significado de un término reside en su método de verificación" (Suppe, 1974). De ahí que todo discurso orgánicamente significativo acerca del mundo debiera ser empíricamente verificable (Federmán Muñoz, 2013, pág. 68)

La corriente filosófica denominada Pragmatismo, lleva a trabajar no sólo con el conocimiento corriente o vulgar; es decir, con simples observaciones, sino a experimentar con comprobar ese conocimiento, de tal forma que cada concepto sea interpretado con claridad y sin sesgos; sin embargo, el Pragmatismo establece el no abandonar lo que sabemos que es resultado de la experiencia y del instinto. Lo expuesto hace relacionar esa experiencia para complementarla con validaciones, esto lleva al uso de estadísticas y con ellas a la correlación de variables que tienen como objetivo probar los

efectos (Desarrollo Empresarial) como respuesta a sus causas (Estrategias Competitivas).

Se llama pragmatismo a la corriente filosófica iniciada a finales del siglo XIX a raíz de la denominada «máxima pragmática», propuesta por el lógico y científico norteamericano Charles S. Peirce. Lejos de acepciones coloquiales y de interpretaciones erróneas, que ponen el énfasis en lo útil o en lo práctico, el pragmatismo original propugna que la validez de cualquier concepto debe basarse en los efectos experimentales del mismo, en sus consecuencias para la conducta. La máxima pragmática original no es una teoría del significado o de la verdad, como a veces se piensa, sino un método filosófico para clarificar conceptos a través de sus consecuencias (Barrena, 2014, pág. 1)

Al hacer de la experiencia el punto de partida de la investigación, el conocimiento se basa en la doctrina epistemológica del Empirismo, es así como lleva a no descartar todo elemento observable. El conocimiento empírico no es absoluto, no es la verdad única, requiere de verificación y de un planteamiento lógico que lleve a obtener información sobre el fenómeno estudiado, dando paso a una postura que nos traslade al cuestionamiento de las experiencias, es así que se plantea acoger la doctrina del Racionalismo.

El método científico, o como la llama Bunge (1997), la pauta de la investigación científica, es el proceso lógico racional mediante el cual los investigadores abordan la resolución de los problemas planteados en la investigación de los fenómenos naturales o creados por el hombre. Este proceso inicia con la identificación y planteamiento de un problema y culmina con las conclusiones del estudio (Toledo Flores, 2014, pág. 18)

Se denomina Empirismo a la corriente filosófica que está basada en la experiencia (los hechos) como el criterio más importante para obtener el conocimiento a través de la inducción. Por su parte, el racionalismo es la escuela filosófica que considera que la razón es la fuente principal y la prueba del conocimiento. En otras palabras, es la metodología en la cual el

criterio de la verdad no es sensorial, sino intelectual y se obtiene a priori de los hechos mediante la lógica. Los racionalistas parten de principios generales verdaderos en términos absolutos para deducir consecuencias particulares aplicando el método deductivo. (Toledo Flores, 2014, pág. 14 y 15)

Desde las exposiciones de las corrientes Empiristas y Racionalistas, la investigación busca llegar a la verdad y plantear soluciones al problema de estudio, el mismo que requerirá de control, contraponiendo al Empirismo con el Racionalismo, todo con el objeto de sumar el hábito experiencia con la razón.

2.2. Antecedentes de Investigación

A continuación, se establecen los datos relevantes de investigaciones que exponen estudios de variables similares a las analizadas en la problemática planteada, esto es estrategias competitivas y desarrollo empresarial; además, también se han considerado otras variables que se relacionan con las mencionadas.

En la investigación de maestría de **Silvia Navia (2009) “Empaque primario como estrategia de competitividad para las PYMES exportadoras de América Latina”**, se encuentra que los empaques que utilizan las PYMES de América Latina afectan a la calidad de productos que se exportan, por lo que la investigación tiene como objetivo determinar los mejores diseños de empaques como estrategias de negocios para la exportación.

Como instrumentos de recolección de datos se han empleado las listas de cotejo para marcar la diferencia entre los diversos empaques que actualmente se utilizan y definir sus pros y contras. Además, se emplearon encuestas.

Como conclusión se obtuvo que las PYMES son, para las economías del mundo, una porción importante del mercado y son en América Latina representan un 90 % de la producción y más de la mitad del potencial

exportador. Los productos manufacturados representan una oportunidad y los empaques representan un valor agregado.

El aporte de la tesis radica en el uso de las estrategias de Porter, las mismas que se han dirigido hacia la diferenciación, a través del uso del empaque (packaging), esto permite analizar la competitividad del sector PYMES de América Latina e identificar las principales estrategias que se siguieron como modelo de alcance de la ventaja competitiva sostenible (defendible y duradera).

En el estudio doctoral de **Mónica Franco (2012) “Factores determinantes del dinamismo de las PYMES en Colombia”**, encuentra como problema principal las altas tasas de mortalidad presentadas por las PYMES de Colombia, a tal punto que suelen desaparecer durante los primeros cinco años como resultado de su lento dinamismo empresarial. La investigación tiene como objetivo analizar los factores que determinan el dinamismo de las PYMES en Colombia, distinguiendo los factores internos (propios de la empresa) de los externos (relativos al entorno) a la luz de la Teoría de Recursos y Capacidades y de la Teoría Institucional.

Los instrumentos de recolección de datos empleados corresponden a un estudio cuantitativo a partir de una muestra representativa de PYMES ubicadas en la región colombiana, se ha tomado la base de datos proporcionada por las diferentes Cámaras de Comercio. También se ha empleado una metodología cualitativa a través del estudio de casos. A los informantes se ha aplicado una encuesta, empleando un cuestionario y además se les aplicó una guía de preguntas (entrevista).

Como conclusión se obtuvo que la mayoría de las PYMES emplean maquinarias usadas que no les permiten mejorar su nivel de producción, no se pose alta tecnología, la sede de los negocios es alquilada, se requiere de mayor apoyo de entidades financieras, son negocios familiares con un estilo de dirección paternalista.

Al conocer la mortalidad de las PYMES colombianas, se consiguió un gran aporte en cuanto a los factores que detienen el progreso y desarrollo de las PYMES, permitiendo cotejar la realidad colombiana con la ecuatoriana, en

un marco de cómo se gestionan estos negocios y cuáles son los elementos que les permiten generar competitividad en el mercado.

En la investigación doctoral de **Julio Hernández** (2012), denominada **“Factores de desempeño y de información de la responsabilidad social corporativa en la PYME”**, se encuentra como problema principal la pérdida de credibilidad al no aplicarse prácticas de responsabilidad social y la forma en que estos sucesos están afectando a la permanencia de las PYMES en el mercado como resultado de no aplicar una práctica basada en una eminente comunicación y enlace con la colectividad. Siendo el objetivo de la investigación definir un modelo de comportamiento de las PYMES que expliquen el desempeño de RSC y sostenibilidad, basado en la influencia de los grupos de interés y la actitud o capacidad de respuesta de sus gestores. Los instrumentos de recolección de datos desarrollados fueron la metodología de análisis del contenido, la misma que requirió de la técnica de la observación y emisión de informes.

Como conclusiones se obtiene que los fundamentos teóricos de los estudios de la RSC en las PYMES son limitados, la gestión de estos negocios no es proactiva y no marcan la ventaja competitiva de los mismos. La mayoría de gestores de las PYMES no tienen claro qué es la RSC, lo que afecta a la toma de decisiones y operaciones de las empresas, lo que incide negativamente en la generación de valor.

Los resultados de la investigación y la base teórica que fundamenta la misma deja claro que la gestión en las PYMES debe considerar la responsabilidad social corporativa, independientemente del tamaño de los negocios, debido a que así se creará un vínculo con la comunidad y por ende se va contribuyendo al establecimiento de las ventajas competitivas. De ahí el aporte obtenido sobre la imagen corporativa como un elemento de posicionamiento y de diferenciación, estrategia estudiada por Porter, a fin de mejorar la representatividad empresarial en el mercado.

En el estudio doctoral de **José Luna** (2012), denominada **“Influencia del capital humano para la competitividad en las PYMES del sector manufacturero de Celaya, Guanajuato”**, el autor explica como problema

principal la deficiencia en los niveles de competitividad de las PYMES de sector manufacturero de Celaya, aspecto que afecta a la rentabilidad y al mismo tiempo no permite mejorar el desarrollo de estos negocios.

El objetivo de la investigación consiste en establecer la influencia que tiene el capital humano en la competitividad de las PYMES del sector manufacturero de Celaya, Guanajuato, a fin de proponer estrategias de desarrollo de habilidades de quienes integran estos negocios. Entre los instrumentos de recolección de datos empleados están la lista de cotejo, ficha de observación, cuestionario.

Como conclusiones se obtiene que es necesario proponer al capital humano como una de las alternativas más viables para el logro de objetivos, se contempla el modelo de motivación de David McClelland, para generar en los trabajadores un compromiso con la empresa para su crecimiento.

El estudio planteado en esta tesis de investigación genera un gran aporte en lo que respecta a la guía de competitividad del sector PYMES, considerando factores que no necesariamente son parte de las estrategias definidas por Porter, pero que; sin embargo, promueven un análisis mayor sobre la relación entre competitividad y el desarrollo empresarial, identificando las fuentes de motivación del capital humano, como catalizador de la eficiencia laboral para contribuir a la dimensión de productividad que lleva a la estrategia de liderazgo en costes.

En la tesis doctoral de **Verónica Baños** (2011), cuyo título es **“Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”**, se encuentra como problema principal las dificultades de la industria del calzado frente a la creciente complejidad del entorno que deben enfrentar las empresas, sosteniendo en el tiempo una ventaja competitiva que se ve frenada por el clima laboral, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. El objetivo de la investigación es determinar la manera en que las competencias esenciales afectan a la innovación, el clima laboral y los resultados. Los instrumentos de recolección de datos consisten en una

metodología cuantitativa, con diseño no experimental y transversal; además, se utilizó la técnica de estudio de casos, partiendo de estudios empíricos elaborados sobre el tema de investigación.

Como conclusiones se obtuvo la falta de seguridad sobre el manejo de aspectos de marketing en las PYMES (nombre comercial y slogan) y factores administrativos para identificar las capacidades de su personal a fin de potenciarlas. No se especifican y se trabajan las competencias enfocadas en el mercado, en el personal y ben el entorno. El estudio del modelo que se aplicó en el trabajo consultado hace un aporte al permitir ampliar el conocimiento sobre la sostenibilidad como un factor resultante del uso de las fortalezas empresariales y la eliminación de debilidades.

En la tesis doctoral de **Evelyn García Zamora (2012)**, sobre **Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas**; el estudio tiene por objetivo general medir la relación añadiendo distintos factores organizacionales (tamaño, orientación al mercado, orientación emprendedora) y del entorno (turbulencia del entorno, intensidad competitiva, colaboración empresarial), como condicionantes del éxito y/o moderadores, que interactúan en la implementación de la innovación. La metodología se desarrolla bajo el modelo hipotético, pasando al estudio metodológico que da cuerpo al análisis empírico. Esta etapa permite detallar sobre el escenario de estudio, la descripción de los datos, el perfil de la muestra y comentar la metodología utilizada para descifrar las medidas del conjunto de variables dependientes e independientes que conforman el modelo empírico. Como conclusión se plantea que el estado es responsable de implementar políticas para asegurar el fortalecimiento de los pequeños negocios, considerando que ellos son la mayor fuente de empleo en los mercados pequeños, de esta forma y estará trabajando en función de una equidad de desarrollo a nivel territorial.

El estudio referenciado como antecedente permite alimentar la investigación doctoral efectuada al conocer que el desempeño empresarial (positivo o negativo) dependerá de analizar factores organizacionales como tamaño, orientación al mercado, orientación emprendedora, elementos que, en el

caso del tamaño del mercado se relaciona con la Estrategia Competitiva de Enfoque de Porter.

La Tesis Doctoral **Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario, aplicada al subsector oleícola catalán: Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial, su autor Jordy Fortuny Santos** (2002), plantea como objetivo global de la investigación examinar cómo el sector Catalán del aceite de oliva podría mejorar sus resultados empleando las herramientas de la planificación estratégica y de la dirección estratégica; además se analizan los factores del entorno externo e interno que afectan a las empresas, metodológicamente el estudio es de tipo cualitativo y corresponde a una recopilación bibliográfica para marcar un estudio descriptivo. En las conclusiones la tesis especifica la necesidad de la concentración empresarial, tanto de empresas particulares como cooperativas, para desarrollar estrategias conjuntas con suficiente capital y cantidad de productos, considerando las instalaciones o infraestructura para la comercialización del aceite de orujo de oliva.

El aporte de esta tesis se da en el análisis de cantidad de productos que deben manejar las PYMES en este caso para comercializarlas en el segmento que atienden al ser empresas pequeñas y medianas de menor poder económico y considerar la opción de la integración horizontal y vertical descendente con sus proveedores.

2.3. Bases Teóricas

Las bases teóricas han tomado como referente a la competitividad y al desarrollo empresarial de las PYMES ecuatorianas que se localizan en la provincia del Guayas, cantón Milagro. A continuación, se establece un estudio teórico sobre los aspectos mencionados a fin de conocer las teorías que sustentan este estudio y la importancia que tienen actualmente las PYMES en el Ecuador, como elemento para mejorar la economía de localidades pequeñas.

2.3.1. La Competitividad

Cuando se analiza la competitividad se deben considerar varios conceptos, por ser uno de los más estudiados y al mismo tiempo más controvertidos en ámbitos de investigación académica, empresariales, gubernamentales y medios de difusión, “la competitividad despierta un interés floreciente en grupos variopintos: los políticos pretenden mejorarla, los legisladores debaten sobre ella, los editores publican sobre ella, los consultores viven de implantarla, y los economistas intentan explicarla y medirla” (Seclen Luna, 2009).

Acerca de la competitividad se encuentran una serie de definiciones; sin embargo, para un estudio más profundo se han tomado a varios autores, en base a su relación con la teoría establecida por Porter.

Concepto competitividad. Matices. La Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA, 2010) define competitividad como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa (Luna Correa J. E., 2012, pág. 8).

La Organización para la Competitividad y Desarrollo Económico (OECD, 2010) la define como el grado en que, bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional (Luna Correa J. E., 2012).

Afirmaba Porter (1980), que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se

venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo (Luna Correa J. E., 2012).

La competitividad se ha convertido en el elemento que fundamenta el quehacer administrativo y estratégico de las empresas, independientemente de si estas son grandes o pequeñas, lo importante es llegar al mercado con las capacidades y habilidades para competir y sobresalir.

Para Porter “las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o de recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos” (Hernández , Hernández, Hinojosa, & Aguirre, 2009, pág. 9).

Son diversas las definiciones que pueden encontrarse en la literatura relativas a qué se entiende por éxito competitivo o competitividad empresarial. Según Rubio Baños y Aragón Sánchez (2006), el éxito competitivo de una empresa depende de su capacidad para conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (Romero Gómez, 2015).

Por otra parte, de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay (2006), la competitividad es la capacidad que muestra una empresa para mantener o acrecentar su cuota en el mercado. El fenómeno que se quiere medir es el resultado comparado de su acción en los mercados. De acuerdo con los trabajos del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2005), una empresa llega a ser competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios, cuyos costos y calidades son equiparables o mejores a los de sus competidores en el resto del mundo.

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en

una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa. Para otros la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Vallejo Mejía, 2003).

Otro aporte sobre la competitividad es establecido por Musik, Guillermo & Romo Murillo, David quienes mencionan que se debe aclarar el nivel en que se aplica este término, clasificándolo en “niveles concéntricos jerarquizados de competitividad” (Musik & Romo Murillo, 2001)

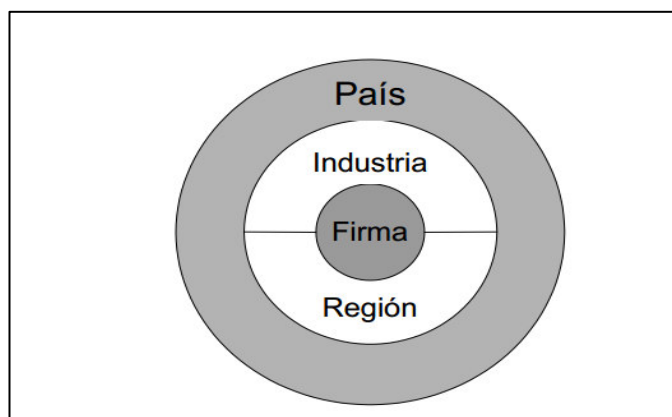


Figura 3. *Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad. Documentos de trabajo en estudios de competitividad (Musik, Guillermo & Romo Murillo, David)*

La ventaja competitiva es un término utilizado a nivel de empresa, como indicador de aquellos negocios que se mantienen en un mercado específico. Es importante relacionar las ventas y participación de mercado, como elementos que demuestran qué tan competitivo es el negocio y cómo ha jugado con la estrategia de combinar precios, calidad y servicios.

Analizar la industria exige considerar variables como los precios internacionales de los bienes producidos, la concentración de mercados, la diferenciación de productos, y las políticas industriales para posicionarse.

Otros aspectos se deben considerar a nivel regional, donde es importante la infraestructura y los conocimientos en el personal que son el aval de contar con trabajadores bajo la escala de calificados. Además, se debe tomar en cuenta la tasa de crecimiento del mercado, la tasa de cambio y la tasa de interés. Todos los factores mencionados permiten medir la competitividad de un mercado y de sus empresas o negocios.

Se puede decir que la competitividad se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada (actiweb, 2016).

En el caso de Rubio (2004), define a la competitividad como la capacidad de una empresa para conseguir alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un desempeño superior al de los competidores (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2009).

2.3.1.1. Factores que afectan la competitividad

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay la competitividad se ve afectada por determinantes de tres tipos: a) sistémicos, b) sectoriales y c) los relacionados con las empresas (Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay, 2006).

En el presente estudio solo se incluyen los factores internos relacionados con la empresa misma. Estos factores determinantes son todos aquellos que diferencian una empresa de otra. Comprenden todas las estrategias empresariales: estrategia tecnológica (de producto y de proceso), estrategia de gestión, estrategia de recursos humanos (capacitación y adiestramiento),

estrategias con abastecedores, estrategias de alianzas con otras empresas, estrategia financiera, estrategia comercial y de Marketing, entre otras.

Para el Crece (Creación y Consolidación de Empresas – España), los diez errores más comunes en las Pymes son los siguientes:

1. Falta de Misión y Visión
 2. Desconocimiento de sus fortalezas y debilidades
 3. Estructura de organizacional deficiente, con poder centralizado
 4. Carencia de objetivos
 5. Falta de políticas y procedimientos
 6. Falta de evaluación y seguimiento. No existen indicadores para conocer si el negocio es próspero y carece de evaluación de desempeño.
 7. Comunicación deficiente
 8. Falta de controles administrativos, la contabilidad solo se utiliza para fines fiscales y no para tomar decisiones, carece de registros de ingresos y egresos, rotación de inventario y porcentaje de ventas a crédito.
 9. Desinterés por los aspectos jurídicos.
 10. Utiliza un estilo de administración reactiva, no preventiva.
- (Rincón Fuentes, 2004).

Aragón, A. y Bañón A. (2006) realizaron un estudio sobre proyectos PYMES, tomando como base el análisis estratégico efectuado en el año 2002 en el Estado de Veracruz – México. El estudio de Aragón se centró en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas hasta plantear estrategias de mejora para la eficiencia y rentabilidad de las mismas.

La complejidad y dinamismo del entorno empresarial hace necesario el conocimiento de las organizaciones y de cuáles son las variables o factores que se convierten en los elementos clave de su éxito competitivo. En el estudio realizado sobre el análisis estratégico de las PYMES se concluyó

que en el Estado de Veracruz menos de la mitad de las empresas realizaba un proceso de planeación formal; además, de ésta, apenas una cuarta parte realizaba una planeación en horizonte temporal de largo plazo.

Los factores competitivos más importantes en los que se apoyan las empresas para competir con éxito en el mercado son: el servicio al cliente, la imagen de la empresa y la calidad del producto o servicio. El estudio de la situación competitiva de las empresas del Estado de Veracruz complementa al análisis estratégico de los factores competitivos que se realizó analizando las diferentes variables para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Los resultados obtenidos indican que las empresas consideran que están mejor posicionadas que sus competidores en lo relacionado con el conocimiento y experiencia de su negocio, con la satisfacción de los clientes con sus productos o servicios, con la reputación e imagen de la empresa y con la calidad de sus productos.

Entre los factores que son considerados elementos esenciales para el éxito en la PYME, el estudio denominado Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, destaca:

“Contar con un gerente con estudios universitarios y tener una clara orientación en sus ventas.

Realizar en mayor medida una planeación estratégica formal y un mayor número de alianzas y acuerdos de cooperación buscando un comportamiento más innovador, flexible y arriesgado.

Tener más desarrollada su estructura organizativa, principalmente las áreas de contabilidad y finanzas.

Utilizar nuevas tecnologías de la información, disponer de forma apropiada de equipamiento de comunicaciones y medios informáticos y utilizar aplicaciones informatizar en la gestión de su empresa.

Utilizar sistemas de contabilidad de costos, presupuestos anuales y análisis de su situación económica y financiera para la toma de decisiones” (Aragón Sánchez, y otros, 2006).

Los puntos antes detallados se centran en la importancia de la formación profesional de quienes dirigen empresas, incluyendo a los pequeños y medianos negocios, el utilizar herramientas de planificación, como la estratégica, para determinar las acciones a seguir bajo parámetros de un correcto uso de recursos materiales y económicos, incluso los de personal o talento humano.

A lo antes expuesto se debe sumar la necesidad de definir las funciones a desarrollarse en los negocios y la especificación de las actividades a cumplir, esto a través de la estructura organizacional; sin embargo, el uso de las tecnologías se plantea como una necesidad imperante que debe ser satisfecha, al utilizar sistemas de información adaptados a los requerimientos de los pequeños y medianos negocios.

Las PYMES crecerán y se desarrollarán siempre y cuando la toma de decisiones que efectúen sus representantes, sean estos sus dueños o administradores, estén basadas en premisas consistentes fundamentadas por el conocimiento, la experiencia y planeamiento estratégico.

Entre las diversas teorías de estrategias competitivas que permiten el desarrollo empresarial de los negocios, tenemos las de Porter, las mismas que se detalla a continuación.

2.3.2. El efecto de la competitividad según Porter

Una nación próspera se crea, esta no es el resultado de una herencia, responde a la competitividad como resultado de mantener una industria innovadora y lograr ventajas frente a los competidores del mundo. Para Porter, Michael la competitividad de una nación responde a:

Un mundo de competencia cada vez más global, donde las naciones se han vuelto más, y no menos importantes. A medida que la base de competencia se ha desplazado cada vez más hacia la creación y asimilación de conocimiento, el papel de la nación ha crecido. La ventaja competitiva se crea y se sostiene mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias en valores, culturas, estructuras económicas, instituciones e historias nacionales contribuyen al éxito competitivo. En último término, las naciones tienen éxito en industrias específicas porque su entorno local es el más visionario, dinámico y desafiante (Porter M. E., 2007).

Lo expuesto permite, según Porter, analizar a la competitividad como un resultado que depende de quienes administren sus negocios, de la toma de decisiones que efectúen y de la gestión para vivir en un cambio permanente que busca la mejora continua y adaptación a los mercados.

La intervención del gobierno, a través de sus políticas, es esencial si se desea llegar a un esquema de mercado competitivo; es el estado el catalizador para que las empresas creen objetivos realistas y a su vez ambiciosos y de ahí partan a trabajar por conseguirlos. El papel del gobierno es intrínseco.

Las políticas gubernamentales deben crear un ambiente en que las empresas puedan operar con tranquilidad, con mayor estabilidad, regularizando las actividades comerciales y dando protección a la empresa nacional.

2.3.3. Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los

competidores. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión (Ayala Ruíz & Arias Amaya, Gerencia de mercado, 2016).

De acuerdo a lo expuesto por Porter, para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron; por ello, identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El Enfoque (Ayala Ruíz & Arias Amaya, Gerencia de Mercadeo, 2016).

2.3.4. El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa (Ayala Ruíz & Arias Amaya, Gerencia de Mercadeo, 2016).

El tener costos bajos es lo que permitiría a las empresas llegar al éxito, debido a que serían más competitivas y sus utilidades aumentarían como respuesta a un incremento en los volúmenes de ventas. Para ello se debe ser eficiente y ofrecer precios bajos.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker & Du Pont (Ayala Ruíz & Arias Amaya, Gerencia de mercado, 2016).

2.3.5. La Diferenciación

La teoría de generar ventaja competitiva basándose de la Diferenciación, fue expuesta por Porter en 1992, él explica la necesidad de formar un distintivo que sea sostenible y duradero. Por otro lado, las diferencias se van a detectar por medio de las guías de la exclusividad, entendiendo por éstas las razones fundamentales de por qué una actividad es única. Porter (2002) expone que las principales guías de exclusividad, así como su importancia relativa son las siguientes:

A.-Elecciones de política: Algunas de estas elecciones se presentan a continuación.

- 1.-Características de los productos y desempeño ofrecido.
- 2.-Servicios proporcionados.

- 3.-Gastos en publicidad.
- 4.-Contenido de una actividad.
- 5.-Tecnología empleada.
- 6.-Calidad de los insumos.
- 7.-Regulación de las actividades del personal.
- 8.-Habilidad y experiencia del personal.
- 9.-Información empleada para controlar una actividad.

B.-Eslabones: Dentro de la cadena de valor se identifican las interconexiones entre actividades, estos eslabones el autor los clasifica en tres tipos: los eslabones dentro de la cadena del valor, se refieren a la concatenación de actividades dentro de la misma empresa y a la forma en cómo se condicionan entre sí. El segundo tipo de eslabón tiene que ver con el proveedor, es de especial importancia detectar y conjugar esfuerzos con un proveedor de calidad ya que aquí se puede ubicar la exclusividad de la empresa, cfr., Lambin (1995). Finalmente, se tiene el eslabón de canal, ya analizado por Kotler (2001) en donde se puede obtener exclusividad dirigiendo esfuerzos entre la empresa y sus canales de distribución en forma coordinada.

C.-Tiempo: se trata de la oportunidad en tiempo en la toma de decisiones, ser el primero permite en muchas ocasiones inhibir la participación de otras empresas competidoras de la industria, se trata pues de ser pionero en los cambios o modificaciones en el producto o servicio, para ello es importante mantener una actitud proactiva para tomar la delantera.

D.-Ubicación: la localización de un negocio se puede convertir en una fortaleza para el mismo y puede ser definitorio en la diferenciación, vid., Chamberlin, citado por Ekelund y Ebert (1992: PP. 71-72) y Call y Holahan (1983).

E.-Interrelaciones: Se trata de compartir y aprovechar los recursos y la capacitación además de la experiencia, en negocios adicionales a la empresa matriz.

F.-Aprendizaje y Derrame: Es importante para la empresa conservar la experiencia y conocimiento adquirido a lo largo de los años en la prestación o producción de una mercancía y, además, ser capaz de mantener un clima empresarial, apud., Schumpeter (1978), que favorezca el proceso de transmisión del conocimiento al resto de los miembros de la organización.

G.-Integración: El contar con el control de parte importante del proceso de producción puede dar a la empresa una ventaja competitiva ya que los estándares de calidad los mantienen, así como la garantía del suministro de materiales y diversos servicios a la compañía.

H.-Escala: Las economías de escala permiten a la empresa operar a niveles de eficiencia que serían imposibles si esta tuviera una capacidad de producción mucho menor. Adicionalmente la escala permite reducciones significativas en los costos unitarios en el proceso de la producción, cfr., Berry y Waldfogel (2003).

I.-Factores institucionales: tales como mantener una buena relación con el sindicato, puede ser fuente de estabilidad y dar a la empresa una fuente de exclusividad que los consumidores valoren preferentemente. (Cisneros Angulo, 2014).

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de

marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras (Ayala Ruíz & Arias Amaya, Gerencia de Mercadeo, 2016).

Actualmente existen otras teorías acerca de cómo lograr la competitividad, bajo ese esquema, por ejemplo, una de ellas expone: “un fenómeno nuevo está emergiendo de manera sutil en los negocios: la innovación colaborativa. Empresas de sectores diferentes, a veces muy diferentes, deciden combinar su conocimiento y experiencia para generar nuevo valor a través de productos, servicios y procesos” (Alfons, 2014).

Tomando como referencia el esquema antes planteado, la colaboración se presenta como una alternativa para generar ventaja competitiva en todo tipo de negocio, independientemente de su tamaño; por lo tanto, se debe pensar que es necesario empezar a colaborar y asumir que la competencia permanente lo que hace es restar oportunidades de desarrollo.

La diferenciación debe ser entendida desde varios aspectos, no se refiere en forma exclusiva a cambios físicos en el producto, eso significaría una gran inversión de los negocios, generando costos altos que descapitalizaría pequeños negocios. Actualmente, la diferenciación se puede generar desde perspectivas como calidad en el servicio, clima laboral, cultura organizacional, etc., aspectos que son observados por clientes externos.

Para llegar a lo anteriormente señalado, es esencial contar con buen estilo de dirección que den cabida a las ideas y aportes de todo el personal, independientemente de su nivel de jerarquía, frente a esta posición, se genera como planteamiento que sin líderes que creen esos espacios y estructuras de confianza, así como de comunicación abierta y fluida, que necesita la creatividad, no hay ni ideas ni innovación en las organizaciones. Sin lugar a dudas, hay personas con intuiciones y sensibilidad que conectan con sus aspectos más creativos, pero lo habitual es que la propia organización (inconscientemente) bloquee la posible innovación (Ortiz de Murúa, 2014).

Por lo tanto, la diferenciación debe ser iniciada en el estilo de dirección, en la motivación, en el sistema de trabajo y de ahí forjar una característica que lleve a los negocios ser distintivos entre sus competidores.

2.3.6. El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's). En su obra *The Competitive Advantage of Nations* (1990), Porter reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva (Ayala Ruíz & Arias Amaya, Gerencia de Mercadeo, 2016).

Las tres estrategias genéricas que se exponen, corresponden a modelos que se catalogan como estáticos de estrategia y que describen a la competencia en un momento específico. No se debe olvidar que las ventajas sólo duran hasta que somos superados por la competencia, hasta que somos copiados o imitados; ó, hasta que dejamos de innovar o de responder al mercado de acuerdo a lo que ellos nos piden. La ventaja se puede copiar, pero por un espacio de tiempo limitado, sólo se debe esperar a la reacción de la empresa que es copiada y a sus medidas. Sin embargo, estas estrategias deben ser ajustadas de acuerdo a los mercados; es decir, lo que, para un mercado caduca, para otro puede ser el inicio.

Frente a los cambios de mercado, la estrategia de Porter ha dado un giro y ha tenido una subclasificación, sin cambiar por ello la esencia de sus tres estrategias. A continuación, se establece un gráfico en el que se detalla lo expuesto:

ESTRATEGIAS GENÉRICAS	TIPO DE ESTRATEGIAS	SE BUSCA
Liderazgo de costos	Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo	Ser el productor de menor costo en su sector industrial. Esto puede lograrse buscando economías de escala (a través de la tecnología, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
	Tipo 2: Liderazgo de costo-mejor valor	
Diferenciación	Tipo 3: Diferenciación	Se trata de crearle al producto o al servicio un atributo que sea percibido en toda la industria como único. Para hacerlo, la empresa selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.
Enfoque	Tipo 4: Enfoque: bajo costo	Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, la empresa busca conseguir una ventaja competitiva general.
	Tipo 5: Enfoque: mejor valor	

Figura 4. *Las 5 Estrategias Genéricas de Porter. adaptado de Michael E. Porter, Competitive Strategy, Nueva York, Free Press, 1980, pp.35-45*

Al leer detenidamente la descripción de la figura 4, se puede apreciar que se mantienen las 3 estrategias, simplemente se ha dado un cambio o subdivisión en la estrategia de Liderazgo de Costos y de Enfoque, pero se

mantiene la esencia de eficiencia en manejo de costos y para ello la cuidadosa gestión de la cadena de valor, la creación de cualidades distintivas únicas y que perduren o sean sostenibles en el tiempo y con ello en centrarse en un segmento o nicho que posee expectativas de crecimiento.

2.3.7. Las 5 Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas deben especificar el actuar de las empresas en cuanto su posición en el mercado; es decir, definir si será un trabajo ofensivo o defensivo para enfrentar a las empresas rivales de la misma industria.

Entre las estrategias competitivas existe una distinción, que se basa en los siguientes puntos: 1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía o empresa está persiguiendo una ventaja competitiva relacionada con costes bajos o está es respecto a la diferenciación de producto. En relación a la postura que tome la empresa, se presentan 5 opciones o tipos de estrategias competitivas que permiten lograr una posición en el mercado y que el negocio a su vez genere valor a los clientes, lo que le permitirá la sostenibilidad en el mercado. Estas estrategias son:

- 1. Estrategia de costos bajos.** Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
- 2. Estrategia de diferenciación amplia.** Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
- 3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo.** Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
- 4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación.** Se concentra en un pequeño segmento de

compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.

5. Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único (Thompson & Gamble, 2012).



Figura 5. Las Cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta. (Thompson & Gamble, 2012); Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

2.3.8. Estrategias de costos bajos (Estrategias de bajos costos Generales)

La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones. Además, proveer un producto o servicio aceptable para los compradores (Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 133)

Para lograr el atractivo financiero de superar a los rivales a través del manejo eficiente de los costos, se cuenta con las siguientes opciones:

1. Usar la ventaja de costos bajos para mejorar el precio que tienen los competidores y atraer compradores sensibles al precio en cantidades suficientes para aumentar las ganancias totales.
2. Abstenerse de recortar precios para ganar ventas de los rivales (con lo cual se corre el riesgo de iniciar una guerra de precios) y en cambio cobrar un precio más o menos igual al de los otros rivales de precios bajos (Thompson & Gamble, 2012, pág. 134)

No siempre una mayor participación de mercado es lo más deseado por las empresas, otras prefieren un mayor nivel o margen de ganancia, es aquí donde funciona esta estrategia como respuesta a costos unitarios inferiores o menores a los costos unitarios de los rivales, lo que genera un impulso a las ganancias totales y mejores rendimientos sobre las inversiones.

Un factor esencial para el correcto funcionamiento de esta estrategia, radica en la cadena de valor, donde los costos totales acumulados de la empresa deben ser menores a los costos acumulados de sus rivales o competidores, de cada uno de ellos; por lo tanto, se debe gestionar la cadena de valor, existiendo 2 formas:

1. Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de forma más rentable.
2. Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos (Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 134)



Figura 6. *Impulsores de costo: La clave para reducir costos en la empresa. Adaptado por los autores a partir de M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Nueva York, Free Press, 1985.*

La cadena de valor debe gestionarse de tal forma que sus actividades deban ser entables, esto se lo puede lograr de la siguiente manera:

1. Esforzarse por aprovechar todas las economías de escala disponibles
2. Aprovechar por completo los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia.
3. Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad.
4. Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

5. Usar insumos de menor costo en tanto no implique un sacrificio demasiado grande en calidad.
6. Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.
7. Usar sistemas de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas.
8. Adoptar tecnología avanzada de producción y de diseño de productos para mejorar la eficiencia general.
9. Estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa e integración vertical. (outsourcing)
10. Motivar a los empleados mediante incentivos y cultura corporativa (Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 135 y 136)

Otro aspecto importante en la administración de la cadena de valor, es la búsqueda de mecanismos que permitan bajar sus costos; para ello las empresas pueden efectuar las siguientes acciones:

1. Eliminar a los distribuidores con la venta directa a los clientes
 Coordinarse con los proveedores para evitar la necesidad de desempeñar ciertas actividades de la cadena de valor, agilizar su desempeño o incrementar de alguna otra manera la eficiencia general.
2. Reducir el manejo de materiales y los costos de envío al hacer que los proveedores ubiquen sus plantas o almacenes cerca de las instalaciones de la empresa (Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 137)

2.3.9. Estrategias de diferenciación amplia

La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él. La estrategia consigue su

objetivo cuando a una cantidad atractivamente grande de compradores le parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y se identifica con más fuerza con los atributos diferenciados de la empresa (Thompson & Gamble, 2012, pág. 141 y 142).

Lo importante de esta estrategia es que lleva a las empresas a un mayor control sobre los precios de sus productos; es decir, podrán fijar un precio superior o mayor a sus productos, en relación a los que se encuentran en el mercado. Además, los compradores se sentirán más atraídos y hará que aumenten las ventas unitarias y se genere a la vez lealtad hacia ese producto o marca, como respuesta a las características distintivas y únicas.

Las ganancias verán un resultado positivo, es decir, aumentarán como respuestas al incremento de las ventas en una cantidad que sea lo suficientemente importante y que permita cubrir en excedente a los costos añadidos que surgieron por la diferenciación; por lo tanto, para evitar el fracaso de esta estrategia no se deben copiar o igualar las características de los rivales, se las deben superar.

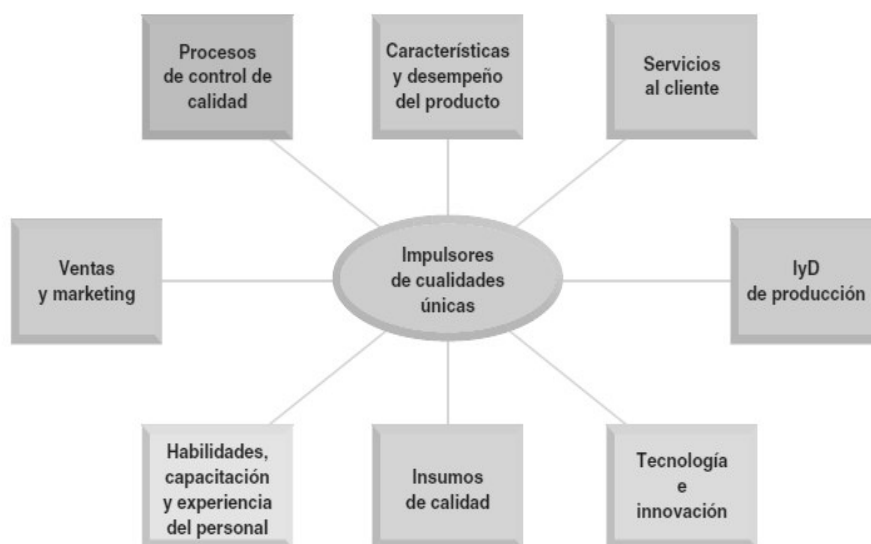


Figura 7. *Impulsores de cualidades únicas: Claves para crear una ventaja de diferenciación. Adaptado de M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Nueva York, Free Press, 1985.*

Los atributos de diferenciación son esenciales para permanecer en el mercado sin saturar a los clientes; para ello, una opción es administrar correctamente la cadena de valor e iniciando con análisis profundo de los productos, los mismos que deben tener diseños únicos y desempeños superiores que sean percibidos por los consumidores, a ello se debe sumar el servicio que se brinda, la calidad que constantemente es el resultado de la mejora continua resultante de la investigación y desarrollo (I&D); es decir, la clave será la innovación.

A lo anterior se debe sumar lo importante de desarrollar habilidades y conocimientos en el talento humano, el famoso know how que permitirá la búsqueda constante de insumos de calidad a los mejores costos y la efectividad de la fuerza de ventas.

Trabajar con diferenciación no es fácil, exige un constante renovar en los aspectos que forman parte de la cadena de valor, esto es en la distribución, de tal forma que se consigan alianzas o integraciones verticales ascendentes que logren que el producto provoque la correcta percepción de los clientes; por lo tanto, esta diferenciación provocará resultados positivos constantes cuando provoque diversos usos del producto.

2.3.10. La estrategia dirigida de bajo coste (estrategia de bajos costos dirigidos).

La estrategia dirigida de bajos costos apunta a asegurar una ventaja competitiva al ofrecer al nicho del mercado objetivo un menor costo y un menor precio que los que sus rivales son capaces de dar. Esta estrategia posee considerable atracción cuando la empresa puede reducir significativamente los costos al limitar su base de clientes a un segmento bien definido (Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 149).

Al igual que en grandes mercados, los segmentos o nichos también dan la posibilidad de lograr ventajas en precios sobre cada rival, para ello se requerirá de una buena administración de la cadena de valor y eliminar

aquellas que no sean significativas, hasta conseguir aquella estructura que permita la satisfacción de necesidades de un segmento.

2.3.11. La estrategia dirigida de diferenciación:

Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado) (Thomson, Strickland III, & Gamble, 2008, pág. 150).

Para que la estrategia se mantenga y no sea una simple moda, se requiere que el segmento al que se dirige el producto o servicio se caracterice por buscar atributos especiales, los mismos que son proporcionados por la diferenciación; además, esta distinción también puede ser dada por el personal de ventas. Esta estrategia busca generar una ventaja competitiva en un nicho de mercado con potencial de crecimiento.

2.3.12. Estrategia de proveedores de mejores costos (estrategia de mejores costos)

Las estrategias de mejores costos son un híbrido de estrategias de bajos costos y de diferenciación que pretenden ofrecer los atributos deseados de calidad/características/ desempeño/servicio mientras vencen a los rivales en el precio (Thompson & Gamble, 2012, pág. 153).

Esta estrategia debe considerar atraer clientes pensando que el bajo precio es atrayente para unos, pero otros en cambio optan por las cualidades. En este caso, una empresa que opta por esta estrategia debe ofrecer productos cuyas características o atributos sean atractivos y justificar así el mayor precio que cobran en relación a los líderes en costos; sin embargo, el precio debe ser fijado con tal cuidado que no debe superar, sino al contrario, debe ser inferior a productos de características superiores.

2.3.13. Desarrollo empresarial y PYMES

En cuanto al desarrollo empresarial, existen varios exponentes sobre la forma en que deben gestionarse las empresas para alcanzar aquellos indicadores que demuestren un desarrollo a nivel de negocios.

Una de esas teorías es la “Teoría de los recursos y las capacidades”, expuesta por Grant, 1996. Este nuevo enfoque que deja de lado lo sectorial y ve a la empresa como un todo que al hacer uso de recursos y capacidades les genera la capacidad de competir, de mantenerse y de crecer se plasma en la siguiente figura:

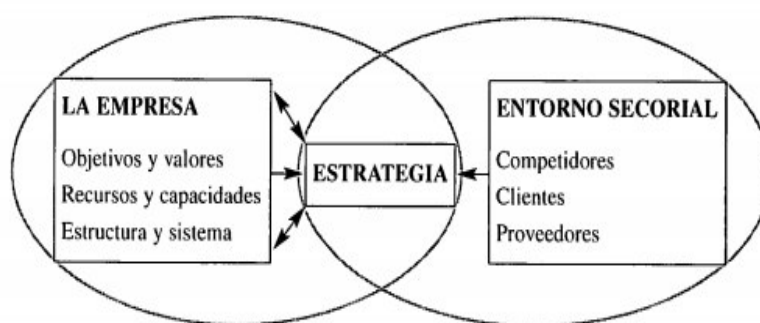


Figura 8. *De la orientación sectorial al enfoque basado en los recursos. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Grant, 1996.*

En lo que respecta a las PYMES, ellas deben hacer uso de esos recursos y trabajar en el fortalecimiento de sus capacidades para generar estrategias que las lleven a crear ventajas competitivas como elemento que les permita la sobrevivencia en mercados altamente competitivos y que a su vez les permitan desarrollarse a nivel empresarial.

La carencia de innovaciones en las PYMES se ve reflejado en sus actividades, cuando ofertan al mercado productos costosos y de baja

calidad, lo que naturalmente hace preferible importarlos. A nivel de innovación, como un componente importante de la estrategia competitiva, se deben combinar varios elementos que llevarán a los negocios hacia un desarrollo y progreso, entre estos factores o variables se encuentran: la cultura organizacional, la transferencia de tecnología, la especialización y la motivación de las personas, factores que llevarán a una correcta gestión que permita la adaptación al cambio y ajustarse a los requerimientos del mercado.

La gestión estratégica, desde la óptica de Certo y Peter, 1997, es un proceso continuo dirigido a mantener a la organización acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve. Es un proceso que se inicia con la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; posteriormente define la misión global y las metas oficiales a partir de las cuales se pueden formular estrategias o metas operativas; lleva a cabo la adopción y ejecución del plan estratégico para finalmente evaluar la efectividad de los esfuerzos organizacionales y la adopción de medidas correctivas en caso de requerirlas. Al poner en práctica programas de gerencia estratégica se pueden obtener ventajas como el compromiso de los miembros de la organización para la consecución de objetivos, incrementar la participación en el establecimiento de objetivos y estrategias, disminuir los riesgos (Castellanos, Gálvez, Montoya, Lagos, & Montoya, 2006)

Las PYMES de los países, especialmente las ecuatorianas deben asumir con responsabilidad la necesidad de generar valor en sus sistemas de direccionamiento estratégico, a partir de desarrollar una gestión eficiente esta será la clave del desarrollo empresarial, el mismo que se podrá medir desde indicadores como sus niveles de ventas, la participación de mercado, la fidelidad de sus clientes, la eficiencia con que se efectúan sus operaciones, la generación de valor para el cliente, etc.

Frente a lo expuesto, se analiza la teoría de desarrollo de las empresas, donde Antonio Vásquez Barquero hace referencia a que las empresas y su desarrollo son la base para el desarrollo endógeno de los países, siendo

imprescindible el fortalecimiento de estas unidades de producción como elemento de generación de empleo.

Bajo esta perspectiva, la teoría establece que el Desarrollo Empresarial se debe a una gran variedad de factores culturales, institucionales, sociales y económicos, que son interdependientes y se refuerzan entre sí; por lo que las características específicas de un territorio son las que promueven el desarrollo empresarial (Vásquez Barquero, Las nuevas fuerzas del desarrollo, 2012, pág. 54)

Desde el punto de vista de Vásquez Barquero, las empresas logran el desarrollo empresarial como resultado de ser competitivas, pero para ello requieren trabajar en lograr una infraestructura que se caracterice por la tecnología, poseer un talento humano calificado a punto de forjar una experiencia o know how que les permita asumir los riesgos que se presentan en los mercados. Además, estas empresas deben desarrollar un entorno social de motivación y marcado por una cultura de trabajo en equipo y compromiso.

El desarrollo empresarial lleva a asumir riesgos e innovaciones, por ello, el talento humano con su experiencia y sentido de pertenencia serán las piezas claves para lograrlo. Sin embargo, todo esto es el resultado de la aplicación de acciones estratégicas que impulsen el correcto uso de los recursos y se desarrollen en base a objetivos sólidos.

Los aspectos antes mencionados llevan a confirmar que la aplicación de adecuadas estrategias competitivas, de acuerdo a las características de las PYMES, son la mejor opción para llegar a un desarrollo empresarial, confirmándose así que este desarrollo se clasifica en social, cultural, institucional y económico, tal como lo expuso en su momento Vásquez Barquero.

2.3.14. Las PYMES ecuatorianas: realidad en el siglo XXI

En Ecuador, el sistema económico-político ha dado un giro en sus políticas; con la Revolución ciudadana y la filosofía del Buen Vivir, se han cambiado parámetros empresariales que durante décadas se dirigían a los sectores en que se encontraban las grandes empresas, olvidando que sectores de menor tamaño, también eran generadores de riqueza y de empleo.

A través de las nuevas políticas, Ecuador presenta un apoyo al sector PYMES de todos sus sectores económicos, estos son: manufactura, comercio, servicios y otros. Las políticas están detalladas en sus documentos de planificación, en este caso el Plan Nacional del Buen Vivir donde se deja claro el impulso al sector PYMES como un elemento que fortalece la economía del país y permite disminuir esas diferencias entre demanda y oferta de empleo.

Lograr el Buen Vivir se volvió complejo y la primera planificación no dio los resultados deseados, por ello, actualmente se efectuó un cambio en la Matriz Productiva, transformando el apoyo hacia el apoyo productivo. Bajo este esquema han sobrevivido las PYMES en el Ecuador y esperan obtener unos resultados más positivos y alentadores en esta década.

La gestión de las MIPYMES ecuatorianas, micro, pequeñas y medianas empresas es responsabilidad del Estado; por ello, existen instrumentos y programas que buscan su fomento y desarrollo, entre estas instituciones se encuentran las siguientes:

- El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
- La Subsecretaría de Mipymes y Artesanías (perteneciente al MIPRO).
- La CAF, Corporación Financiera Nacional

- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras (Pro Ecuador)

En el caso de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías, su labor es promover el desarrollo de las MIPYMES, trabajando a manera de unidad política y técnica, para ello maneja un programa a largo plazo que se evalúa anualmente a través de su actualización, fortaleciendo el desarrollo productivo del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

La Corporación Financiera Nacional tiene la labor de financiamiento, por ello a partir del 2006 ofrece créditos a las PYMES, su labor es esencial para que estos negocios puedan invertir y mejorar en sus niveles de competitividad, es así que en el 2007 empieza a recibir una mayor asignación presupuestaria. En conjunto con el Banco Nacional de Fomento, ofrecen financiamiento, pero a tasas de interés más bajas.

Los principales instrumentos y programas de fomento del Ecuador se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Ámbito de intervención de los instrumentos de fomento.

ECUADOR		
ÁMBITO DE INTERVENCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE FOMENTO		
	Micro	Pyme
Capacitación RR.HH:	X	X
Asistencia Técnica	X	X
Asociatividad Empresarial (Clusters)	X	X
Comercialización externa (promoción exportaciones)		X
Comercialización Interna (Compras Públicas)	X	X
Acceso al Crédito (directo o intermediado)	X	X

Fuente: Tuero, Dinis, Polo, Poma & Henríquez (2009) Banco Nacional de Fomento. Programa de Desarrollo.

La competitividad de las empresas pequeñas y medianas en Ecuador también debe responder a la forma en que son gestionadas, asumiendo a la innovación como el elemento de diferenciación que marcará un punto especial en el mercado. A continuación, se plantean resultados de un estudio efectuado sobre las MIPYMES cuencanas, como demostración de los cambios que ha vivido este sector una vez que se implementaron innovaciones para generar competitividad; los efectos fueron los siguientes:

Mejora en la satisfacción del cliente. El 58,3% de los empresarios consideran que la introducción de innovaciones alcanzó efectos importantes en la satisfacción del cliente.

Imagen de la empresa. El 59,7% de los empresarios consideró que las actividades de innovación permitieron mejorar la imagen de la empresa en el mercado.

Mejora en la calidad del producto/servicio. El 50,7% de los empresarios consideran que las actividades de innovación generaron un impacto medio en la mejora de la calidad.

Reducción de costos. El 47,2% de los empresarios consideran que las innovaciones realizadas en la empresa alcanzaron un impacto medio en la reducción de costos.

Incremento del número de clientes. El 45,1% de las empresas considera que las introducciones de actividades de innovación generaron un impacto medio en el incremento del número de clientes. (Astudillo Durán, Carpio Guerrero, Cordero Méndez, & Pozo Rodríguez, 2013, pág. 36)

Ecuador, ha tomado la decisión de cambiar su realidad empresarial y generar un apoyo mayor al sector microempresarial, de esta forma se pretende equilibrar las oportunidades para que los pequeños y medianos empresarios puedan competir y desarrollarse.

De acuerdo a datos del Censo 2010, revelan que la mayor cantidad de unidades productivas se encuentra en las microempresas y claramente el porcentaje de MIPYMES es superior al 99%. Otro factor relevante es que contribuye con el 85% de la mano de obra activa del sistema productivo.

Pero estos indicadores revelan su gran tamaño y peso estructural, lo que preocupa es que este gran tamaño, no contribuye de la misma forma con las capacidades de ventas, o de productividad a nivel general, ya que la brecha entre la media de ventas por tamaño de empresa entre micro y la grandes de es 1320 a 1. Esto hace que el 99% solo contribuya con el 82%. Capta una gran cantidad de mano de obra y además la productividad laboral es totalmente alta. Cabe concluir por tanto que mientras más pequeña es la unidad productiva, los problemas de productividad, lo cual es una referencia de la capacidad tecnológica o de eficiencia de la mano de obra, son cada vez mayores y eso induce a otros problemas como capacidad competitiva, impulso a la capacidad productiva, etc., (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 13 y 14).

A continuación, se expone información acerca de las MIPYMES en Ecuador:

Cuadro 4. Cantidad de MIPYMES y contribución al sistema productivo.

ESTABLECIMIENTO POR TAMAÑO					
Criterio/Tamaño empresa	Micro (1-9)	Pequeña - Mediana I (10-99)	Mediana - Grande II (100-499)	Grandes + 500	Total
Nº establecimientos	474.844	20.790	1.717	264	497.615
% participación por tamaño de empresa	95,42%	4,18%	0,35%	0,05%	100,00%
Personal ocupado	911.111	496.431	338.370	313.592	2.059.504
% Nº trabajadores	44%	24%	16%	15%	100%
Ventas 2009 en millones USD	\$ 35.378,00	\$ 40.243,00	\$ 43.954,00	\$ 25.807,00	\$ 145.382,00
Media de ventas por tamaño de empresa	\$ 74.504,47	\$ 1.935.690,24	\$ 25.599.301,11	\$ 97.753.787,88	\$ 292.157,59
% participación en ventas	24%	28%	30%	18%	100%
Nº promedio de empleados por establecimiento	2	24	197	1.188	1.411
Productividad Laboral	38.830	81.065	129.899	82.294	332.088

(*) Se privilegia las ventas sobre el número de trabajadores de acuerdo al COPCI y según datos del INEC.

Fuente. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Proyecto Fomento de las MIPYMES ecuatorianas, 2013.

2.3.15. Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo. Las PYMES Comerciales de Productos de consumo Masivo.

Como se ha expuesto desde el inicio de la investigación, existen varias formas de definir a este tipo de empresas; todo dependerá de sus características, tamaño, capital invertido para su conformación legal y de acuerdo al número de personas que las integran.

La investigación ha considerado que las PYMES son aquellas pequeñas y medianas empresas, pero esto dependerá del número de empleados que posean, en este caso las empresas pequeñas son aquellas que se caracterizan por tener de 10 a 49 trabajadores; las empresas medianas son de tipo A cuando poseen de 50 a 99 empleados y de tipo B si su personal suma de 100 a 199 (INEC, 2010).

En el caso del Cantón Milagro, el 97% (34) son empresas pequeñas y el 3% (1) corresponden a empresas medianas tipo A. Los datos expuestos corresponden al CENSO, 2010 que se desarrolló en el país (INEC, 2010).

Se llama consumo masivo, a aquellos productos de alta demanda, que son requeridos por todos los estratos sociales. La producción de estos elementos motiva una alta competencia de las empresas por la captación de la clientela, ofreciendo cada una alternativas que las hace diferenciales, en calidad, precio o agregados (Deconceptos.com, 2016).

En lo que respecta a las PYMES Comerciales son aquellas que se dedican a la actividad de comprar materias primas o productos que se encuentren terminados para luego venderlos, básicamente la función de estas empresas que poseen de 10 a 49 empleados, en el caso de las pequeñas y de 50 a 199 en el caso de las medianas, es la de intermediación entre los grupos de productores y de consumidores que se encuentran en el mercado seleccionado, su función es la comercialización de productos masivos, cuando los elementos vendidos son constantemente demandado y de generalmente de precios bajos.

2.3.16. Competitividad y Desarrollo Empresarial en PYMES Comerciales de Productos de consumo Masivo.

La influencia de la competitividad en el desarrollo empresarial podrá ser observada a través del desarrollo cultural, social, institucional y económico en estos negocios. Lo que les permitirá mantenerse en el mercado de una forma sostenible y enfrentando a los rivales.

La siguiente figura establece el Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES, ahí se expone de forma sintetizada que el desarrollo empresarial lo obtendrán las PYMES cuando analicen las características de las estrategias competitivas (liderazgo en costes, diferenciación y enfoque) y opten por una de ellas de acuerdo a sus características empresariales.

Una vez que se haya aplicado una estrategia competitiva los resultados serán desarrollo en lo cultural, social, institucional y económico, como resultado de fomentar una cultura organizacional y un clima que conlleve a motivar al talento humano en base a satisfactores de las diversas necesidades que ellos poseen, a fin de ir generando un know how que posteriormente sumado una infraestructura sólida y moderna permita llegar al mercado y consolidarse hasta obtener un rendimiento económico sostenible.

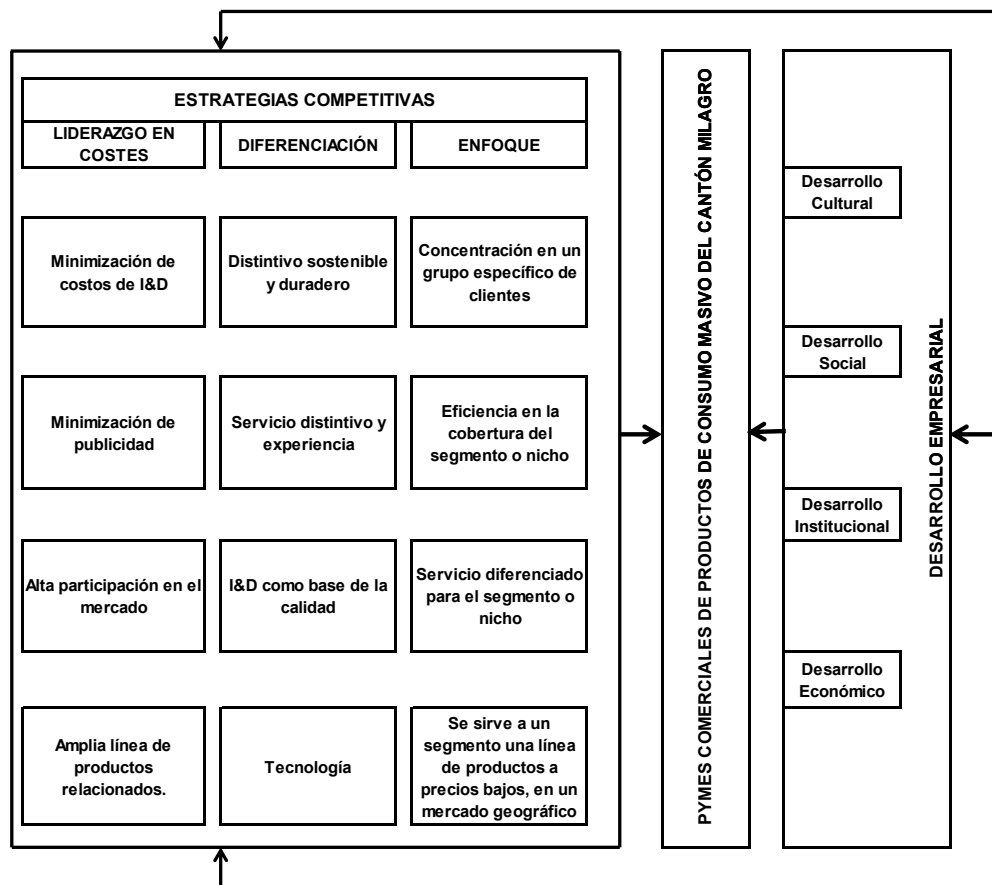


Figura 9. *Modelo Ecléctico de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES. Elaboración propia.*

El Modelo propuesto toma como base a la Teoría de Competitividad de Michael Porter que describe las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, sumado a ello la Teoría de Desarrollo empresarial de Vásquez Barquero, derivada del desarrollo endógeno, la misma que expone el desarrollo de las PYMES desde las perspectivas culturales, sociales, institucionales y económicos.

Actualmente las estrategias genéricas de Porter han sufrido una modificación, desglosándose 5, pero ellas se dependen de las tres que este gurú establece en su análisis; por lo tanto, se considera que, en el caso de las PYMES, ellas pueden mantenerse bajo el esquema administrativo de estas estrategias.

Las PYMES deberán analizar la actividad que realizan, las líneas de productos, el tamaño del mercado en que interactúan y su capacidad para manejar con eficiencia sus costos, de acuerdo a ello podrán optar por una estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, para llegar a obtener el desarrollo empresarial.

Las estrategias que seleccionen las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo van a depender de la capacidad que tengan estas empresas para manejar sus costes, la posibilidad de marcar una diferenciación que sea perceptible por los consumidores y el conocimiento del mercado para optar por un segmento o por varios.

De acuerdo a la realidad del mercado del Cantón Milagro que maneja una cercanía con el cantón Guayaquil, la mayor cabecera comercial del Ecuador, es difícil competir a través de estrategias que se basan en la producción a escala y a su vez el establecimiento de precios bajos que promuevan la demanda. Por otra parte surge el aspecto de la diferenciación que requerirá también de un valor agregado que sea sostenible a través del tiempo, especialmente porque estas empresas no tienen la capacidad económica que les brinde la oportunidad de generar la diferenciación sin que esto afecte sus precios, sumado a ello que lograr costes bajos o diferenciación por aprovisionamiento (precio de insumos o materiales de calidad) se vuelve complejo por el nivel de compras que se efectúan, lo que en un momento dado no permitirá un manejo óptimo de elementos de la cadena de valor.

Todo lo expuesto estaría dejando como mejor opción a las Estrategias de Enfoque, teniendo como opción el desglose que presenta actualmente Porter; es decir, se puede optar por: a) una estrategia de enfoque de costo, u optar por b) una estrategia de enfoque de mejor valor.

En el caso de que la PYME Comercial de Productos de Consumo Masivo seleccione la Estrategia de Enfoque de bajo costo, deberá eliminar servicios excesivos que generen egresos de dinero para el negocio, además de manejar un sistema de aprovisionamiento que les permita obtener un

producto altamente requerido en el mercado y que los precios pactados en la negociación no afecten los costos de ventas, especialmente porque los clientes del compran en base a precios bajos.

Sin embargo, en el caso de seleccionar la Estrategia de Enfoque de mejor valor, la PYME Comercial de Productos de Consumo Masivo deberá promover un servicio de calidad y amplio nivel de satisfacción para el segmento, a fin de que ese elemento sea lo que la distinga de los demás proveedores que distribuyen productos de consumo masivo, además de trabajar con productos de calidad. Pero esto depende de que el segmento se sienta incentivado por la calidad y tipo de productos.

2.3.17. Marcos Conceptuales

Costes. - Valores monetarios de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción.

Desarrollo Empresarial. - El desarrollo empresarial es un proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, por el cual favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Diferenciación. - La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

Estrategias. - Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión

Estrategias Competitivas. - La estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o

fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido.

Liderazgo. - El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo. - Pequeñas y Medianas empresas dedicadas a comprar y vender (revender) productos de uso diario en el hogar (productos como alimentos, de limpieza personal, de aseo del hogar, etc.)

Segmento. - Porción o parte de un mercado.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

Se presenta una investigación cuyo Modelo se centra en el Paradigma Cuantitativo, el mismo que toma una orientación que lo ubica como un Tipo de Estudio Aplicado, esto se debe a la formación de un conocimiento nuevo, cuyo punto focal es procurar la obtención de soluciones a los problemas calificados como prácticos; tal es el caso del desarrollo empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro (Guayas-Ecuador).

Al analizar la Técnica de Contrastación, el estudio exigió un esquema analítico, debido a la relación de las dos variables (independiente y dependiente), originada por la correlación presente entre ellas, siendo necesario la asociación de causa y efecto, de esta forma el Diseño se centra como Explicativo.

De acuerdo a la Direccionalidad, se pudo efectuar la investigación Explicativa bajo la Retrospectiva; todo, basado en el efecto del fenómeno estudiado, el mismo que se afecta en el presente y cuyo análisis lleva a buscar causas, las mismas que corresponden al pasado. Es así, como de acuerdo con el Tipo de Fuentes de recolección de datos estas fueron Proyectivas.

Las Fuentes Proyectivas se generaron desde el momento en que se planificó la investigación y se establecieron criterios que llevaron a la recolección de información correspondiente a la unidad de análisis, de forma ordenada y bajo una previsión de los documentos e instrumentos a utilizar.

De acuerdo con la Evolución del Fenómeno estudiado (problema) se definió una investigación cuyo Diseño es Longitudinal, como respuesta a un problema que se generó desde el pasado y que fue estudiado bajo otros esquemas y contextos, pero al mismo objeto de estudio, siendo analizado en el presente y requiriendo la medición en el futuro.

De acuerdo con la Comparación de las Poblaciones el tipo de estudio se manejó de forma Comparativa, debido a la comparación de variables, a través de la causalidad para llegar a contrastar las hipótesis; en este caso la comparación de la variable independiente (Estrategias Competitivas) y su efecto en la variable dependiente (Desarrollo Empresarial).

El Diseño de la investigación, de Tipo Explicativo llevó a una asociación o planteamiento Correlacional, al requerirse de la Causalidad en sus constructos, estableciendo la relación de X a Y; esto significa que la variable independiente tendrá un efecto en la variable dependiente; aspecto planteado en las hipótesis. Este Diseño Tipo Explicativo se ajustó a Casos y Controles; por lo tanto, se requirió tomar como base dos PYMES comerciales de productos de consumo masivo para ver su realidad en cuanto a utilidades, un elemento del desarrollo empresarial (económico) y el beneficio que se daría en estas desde el momento en que se trabajase con estrategias competitivas; por lo tanto, este tipo de diseño se ajusta al de Casos y Controles, lo que exigió la medición del fenómeno o problema estudiado en el pasado, presente y futuro; de tal forma que se buscó en el pasado el factor causal del problema, para posteriormente monitorear su evolución hasta el presente y así plantear sistemas de monitoreo para el futuro. En relación a lo expuesto, se tomó como base dos PYMES (A y B), analizando su competitividad a través de sus utilidades en el pasado (2012 a 2015) y así plantear una Estrategia Competitiva que permitió conocer cómo evolucionaron esas utilidades en el 2016; sin embargo, se añadieron indicadores de control para proseguir su monitoreo en el 2017.

El Método tomó como base las Estrategias Competitivas, a través de su estudio sistemático, cuyo orden buscó contrastar las características del

Liderazgo en Costes, Diferenciación y el Enfoque o Concentración, con la realidad de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, con la finalidad de diseñar una estrategia que les permita a estos negocios alcanzar el desarrollo empresarial.

Sin embargo, a medida que se efectuaba el estudio de la unidad de análisis, se comenzó a discernir sobre la objetividad de la información que se esperaba obtener, esto influyó en considerar también al Modelo basado en el Paradigma Cualitativo, cuya base es la fenomenología hermenéutica y cuyo planteamiento metodológico busca razones a las situaciones o fenómenos existenciales, en este caso el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, efecto que responde a todo un quehacer administrativo tradicional, estableciendo así la necesidad de utilizar una Entrevista a quien fuese informante clave.

La metodología planteada logró complementar el estudio, de tal forma que la investigación cualitativa se centró en el siguiente planteamiento: la realidad social es un todo integrada de hechos y significados que a veces por la influencia de los presupuestos y los métodos de las ciencias naturales, más ubicadas en el razonamiento-instrumental, destacan la exploración de la realidad objetiva y se desconoce la dimensión de la subjetividad humana que se genera en lo social (Guerrero Dávila, 2014, pág. 46).

Se buscó considerar factores culturales que se han aplicado en la administración de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro y que han influido en la dirección estratégica de estos negocios, específicamente en el uso de Estrategias Competitivas.

Por su parte una investigación cuyo paradigma es el cuantitativo limita el conocimiento desde su comprensión, considerando el factor humano que intervino en las variables de estudio; sin embargo, permitió que: los conceptos se conviertan en variables clasificatorias y demostrables en su validez y confiabilidad (Guerrero Dávila, 2014, pág. 47).

Lo expuesto con anterioridad dio paso a manejar parámetros cuantitativos y cualitativos en la investigación, buscando complementar los productos que ambos modelos permiten como respuesta a diseños que buscan manejar la objetividad sin dejar de lado la interpretación y análisis crítico sobre una realidad administrativa que afecta al uso de estrategias competitivas y en base a ello al desarrollo empresarial de los negocios catalogados como PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro.

La Investigación Explicativa nos ayuda a imaginar en qué consisten, cuáles serán algunos de sus posibles objetivos: responder a las causas de ciertos eventos, sucesos, hechos, fenómenos físicos o sociales. Su fin se refiere a explicar por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno en particular, o por qué se relacionan tales o cuales variables. Es decir, además de describir un dado fenómeno tratan de explicar el comportamiento de las variables. Las investigaciones explicativas son más estructuradas pues se enmarcan en diseños que controlan la relación entre un efecto y las posibles causas causa que provoca el fenómeno que se está estudiando (Ferreira & De Longhi, 2014, pág. 99 y 100).

Un estudio cuyo Tipo es Aplicado lleva a un proceso que permite transformar el conocimiento teórico que proviene de la investigación básica en conceptos, prototipos y productos, sucesivamente (Lozada, 2014, pág. 35).

Los estudios correlacionales tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (Hernández Sampieri R. , Metodología de la Investigación, 2010, pág. 82).

Los estudios correlacionales permitirán un análisis sobre la forma en que las variables intervienen una en otra dentro del contexto administrativo,

especialmente en la aplicación de estrategias competitivas y en cómo estas tienen un efecto en el desarrollo empresarial.

Estos estudios, en un contexto particular, intervienen en comprender la complejidad social de un fenómeno dado fenómeno hasta determinar la relación entre dos o más variables, conceptos, magnitudes, o categorías. Algunas veces se estudia la relación entre solamente dos variables, otras veces entre 3 o más. Generalmente, los estudios correlacionales cuantifican las relaciones entre las variables que presentan algún tipo de correlación y luego ponen a prueba las hipótesis (Ferreira & De Longhi, 2014, pág. 97).

Las variables que se analizan en la investigación son las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial, de esta forma se pretende conocer cómo el uso de estrategias de liderazgo en costes, diferenciación y enfoque por arte de quienes administran las PYMES de cantón Milagro, están incidiendo en el nivel de desarrollo empresarial alcanzado hasta la actualidad.

El estudio Correlacional genera una Causalidad, la misma que se define como el esquema de que a todo efecto corresponde una causa. Hernández, Fernández y Baptista (1994), describen que el objetivo de una investigación causal implica explicar el por qué se presenta un fenómeno y bajo qué condiciones ocurre. La causalidad trata de explicar la razón por la que dos o más variables se asocian entre sí (Ávila Baray, 2006, pág. 10).

Los Diseños Longitudinales se fomentan en hipótesis de diferencias de grupos, correlacionales y causales. Estos diseños recolectan datos sobre categorías, sucesos, comunidades contextos, variables o sus relaciones, en dos o más momentos, para evaluar el cambio en éstas. Ya sea la tomar a una población (diseños de tendencia), a una subpoblación (diseños de análisis evolutivos de un grupo o cohorte) o a los mismos casos o participantes (diseños panel) (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, 2014, pág. 162).

Un ejemplo de lo antes mencionado en cuanto al diseño longitudinal, recae en las Estrategias Competitivas y su influencia en el Desarrollo Empresarial, en la presente investigación, esta relación de causalidad se centra en las PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, tomando como base el período 2012 – 2016, donde se analiza la forma en que estas empresas a través de liderazgo en costes, diferenciación o enfoque, se han ido desarrollando, considerando sus aspectos culturales, sociales, institucionales y económicos.

La Técnica hizo referencia al Protocolo de recolección de datos, a través de la encuesta y de la entrevista. Cada una de estas técnicas con sus respectivos instrumentos: el cuestionario, y la guía de preguntas estructurada. Con todo lo expuesto, el diseño propuesto requirió de métodos de investigación, de esta forma se ejecutó un trabajo procesual y lógico.

El cuestionario estuvo integrado de cincuenta ítems bajo la modalidad de escala de Likert, con el objetivo de medir cada una de las variables y de sus dimensiones, siendo dirigido a los dueños y/o administradores de PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro. En el caso de la Guía de Preguntas Estructurada, constó de ocho preguntas y fue dirigida al presidente de la Cámara de Comercio del Cantón Milagro.

El Diseño de la Investigación se resumió en **Explicativo** con un ajuste de Casos y Controles, cuyo Método se centró en las Estrategias Competitivas, con una Técnica basada en el Protocolo de Recolección de Datos, cuyos Instrumentos fueron el Cuestionario y la Guía de Preguntas Estructurada.

Se requirió de varios métodos para centrarse en el estudio de las Estrategias Competitivas y por ende del efecto que estas generan, planteándose como tal al desarrollo empresarial; entre estos métodos se mencionan:

El Método inductivo, es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón lleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema

de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. A partir de verdades particulares concluye en verdades generales, Méndez, Carlos (2001:144).

La inducción permitirá partir con la observación de ciertos fenómenos (empleo de estrategias competitiva por las PYMES del cantón Milagro) para darles un estudio particularizado y de ahí llegar a una generalización de cómo se está afectando en este caso al desarrollo empresarial.

El Método deductivo, parte de situaciones generales llegando a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares, (Méndez, 2001, pág. 145).

Con la deducción se encontrará explicación a la situación del desarrollo empresarial de las PYMES milagreñas y se encontrará en forma particular la relación con cada una de las estrategias competitivas que de acuerdo a la Teoría de Porter periten el éxito de los negocios.

El Método de análisis, inicia su proceso a través del análisis de conocimiento por identificación de cada una de las partes que componen una realidad, de este modo podrá establecerse las relaciones de causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación, (Méndez, 2001, pág. 146).

El Método de síntesis, implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con relación al problema de investigación, (Méndez, 2001, pág. 147).

Tanto análisis como síntesis son dos procesos que están en continua complementariedad; el análisis llega a descomponer el todo y la síntesis toma los componentes del estudio y llega a explicaciones.

De acuerdo con el método Hipotético-Deductivo, la lógica de la investigación científica se basa en la formulación de una ley universal y en el establecimiento de condiciones iniciales relevantes que constituyen la premisa básica para la construcción de teorías. Dicha ley universal se deriva de especulaciones o conjeturas más que de consideraciones inductivistas. Así las cosas, la ley universal puede corresponder a una proposición como la siguiente: Si “X sucede, Y sucede” o en forma estocástica: “X sucede si Y sucede con probabilidad P.” (Hernández Chanto, 2008, pág. 186)

En la presente investigación se planteó un modelo que responde a la teoría de Competitividad de Porter y la forma en que sus Estrategias Competitivas influyen en el Desarrollo Empresarial; es decir, si X (Estrategias Competitivas) se aplican, el resultado será Y (Desarrollo Empresarial) de PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro.

3.2. Unidad de Análisis

Está formada por los informantes calificados, cuyos sujetos de estudio son las ***PYMES dedicadas a comercializar productos de consumo masivo en el cantón Milagro.***

Cuadro 5. **Cuantificación de la Unidad de Análisis.**

PYMES Comerciales
Al tener un total de 35 PYMES Comerciales, se trabajará con esa cantidad como medida poblacional.

Fuente. Elaboración propia.

El dato estadístico de la cantidad de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón, fue otorgado por la Cámara de Comercio de la localidad, dejando claro que suman un total de 35 en la actualidad; por ello, se consideró aplicar el cuestionario de la encuesta a toda esa población.

A continuación, se presenta un cuadro que describe el número de trabajadores que define el INEC para clasificar a las pequeñas y medianas empresas:

Cuadro 6. Clasificación de empresas en base al número de trabajadores.

Tipo de empresas (por tamaño)	Número de trabajadores
Pequeñas	10 – 49
Medianas	50 – 99

Fuente. INEC; Censo Poblacional y Vivienda 2010.

Cuadro 7. Número de PYMES por sectores de la economía

Sectores	Pequeñas (10 a 49 trabajadores)	Medianas A (50 a 99 trabajadores)	Medianas B (100 a 199 trabajadores)
Manufactura	4	0	1
Comercio	34	1	0
Servicios	57	4	4
Otros	1	0	0
Total	96	5	5

Fuente. INEC; Censo Poblacional y Vivienda 2010.

Sin embargo, se recurrirá a obtener información por parte de agentes externos o stakeholders, los mismos que a continuación se detallan:

- Clientes
- Proveedores
- Instituciones financieras (Bancos)
- Entidades de Gobierno

Cuadro 8. Stakeholders de apoyo en la búsqueda de información

Actores Externos (apoyo)				
Clientes	Proveedores	Instituciones Financieras	Entidades de Gobierno	Competencia
Población del cantón Milagro. (166,634 habitantes)	Todas las empresas proveedoras de productos de consumo masivo que intervienen en las actividades de abastecimiento (logística de entrada) para las PYMES.	Las instituciones crediticias de carácter público y privado.	Se tomará como informantes a representantes de: SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo). Ministerio de Finanzas y Economía. Autoridades del GAD (Gobierno Autónomo Descentralizado) del Municipio del Cantón Milagro	Empresas grandes que mantienen liderazgo en costes, diferenciación y trabajan bajo un enfoque de mercado.

Fuente. Elaboración propia.

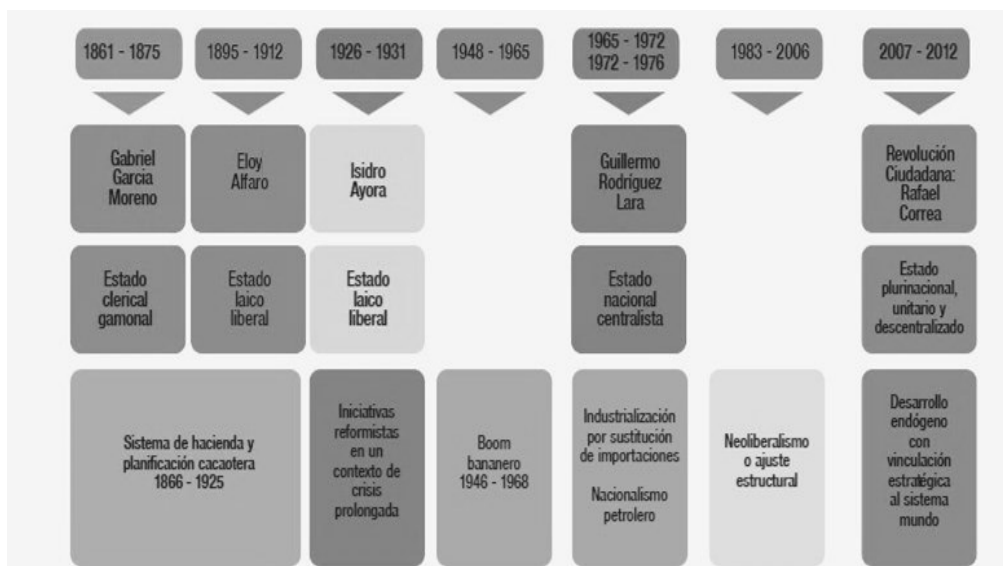


Figura 10. Modelos de Estado y Principales Gobiernos. Senplades.

En vista de que el país está dirigido política y socialmente por el esquema del buen vivir, se recurrirán a funcionarios de la Revolución ciudadana del actual gobierno para obtener información sobre el apoyo que están promoviendo a las PYMES.

3.3. Población de estudio

Está integrada por 35 PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo, de acuerdo a datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2010)

En cuanto al dato anterior, de 35 PYMES Comerciales de productos de consumo masivo, este ha sido avalado por la Cámara de Comercio del cantón Milagro.

3.3.1. Tamaño de la muestra

Para establecer la muestra existen fórmulas, a continuación, se la describe:

Tamaño de muestra para la estimación de la proporción poblacional o variable cualitativa.

Con mucha frecuencia se requiere estimaciones del número total o de la proporción de unidades que poseen cierta característica cualitativa o de cierta clase. Por ejemplo, el estudio de la procedencia de los estudiantes en una Universidad donde se conoce la procedencia rural o urbana. Entonces si “S” es el número de unidades poblacionales que poseen cierta característica, la proporción (p) de unidades con la característica es:

$$p = \frac{S}{N}$$

Dónde: N es el número de unidades de la población.

Para hallar el tamaño de muestra óptimo usamos la siguiente fórmula

$$n_0 = \frac{NZ^2PQ}{(N-1)e^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

$Z_{(1-\alpha/2)}$ = Valor de la distribución normal, según el nivel de confianza deseado.

P = Proporción de unidades con la característica.

Q = P-1 = Proporción de unidades sin la característica

e = Margen de error muestral

Se ha tomado un nivel de error del 5%, por lo tanto, el nivel de confianza será del 95%. Sumado a ello, el valor de P = 50% y Q = 50%; para el cálculo de la muestra de agentes internos, en este caso las PYMES (sus dueños), a continuación, se desglosa el proceso de cálculo de la muestra:

Cuadro 9. Población PYMES comerciales.

Sectores	Pequeñas (10 a 49 trabajadores)	Medianas A (50 a 99 trabajadores)	Medianas B (100 a 199 trabajadores)
Comercio	34	1	0

Fuente: Elaboración propia.

El total de la población es de 35 PYMES Comerciales, siendo el 97% de negocios pequeños y el 3% medianos negocios. Lo que equivale a 34

PYMES pequeñas a encuestarse y 1 de tamaño mediano, tipo A. Esto en base a datos del Instituto Nacional de estadísticas y Censos, en censo efectuado en el 2010.

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5 \text{ (50\%)}$$

$$Q = 0.5 \text{ (50\%)}$$

$$e = 0.05 \text{ (5\%)}$$

$$N = 35$$

$$35 (1.96)^2 (0.5) (0.5)$$

$$n = \frac{35 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(35-1)0.05^2 + 1.96^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 32 \text{ PYMES, al ser una muestra muy cercana a la población,}$$

se decidió trabajar con el universo de estudio, esto es 35 PYMES

3.3.2. Selección de Muestra

Para seleccionar la muestra se consideró la estratificación con las PYMES, a continuación, se establece el cuadro que contiene el número de negocios medianos y pequeños que se encuestaron:

Cuadro 10. Cálculo de la estratificación de la muestra

Sector	Población PYMES		Porcentajes PYMES		Muestra PYMES	
	Pequeñas	Medianas	Pequeñas	Medianas	Pequeñas	Medianas
Comercio	34	1	97	3	31	1
Total	35		100%		32	

Fuente: Elaboración propia

El tipo de muestreo empleado fue el muestreo no probabilístico o muestreo intencional.

En el muestreo no probabilístico los individuos de la población no todos tienen la misma probabilidad de aparecer en la muestra, ya que aquí no

hacemos una estricta selección al azar, sino que tomamos casos típicos que suponemos representativos de la media poblacional, u otros que tomamos en cuenta por conveniencia o por fácil acceso. Es un proceso por el cual no se conoce la probabilidad de inclusión que tiene cada una de las unidades del universo de origen y no es posible calcular la magnitud del error de muestreo. En base al tipo de estudio que se presenta, se hará uso de un Muestro por Cuotas.

Datos actuales del cantón Milagro, proporcionados por la Cámara de Comercio de la localidad, establecen que las PYMES Comerciales de productos de consumo masivo son 35; por ende, **los instrumentos, en este caso el cuestionario (encuesta) se aplicará a todos los dueños de los 35 negocios.**

En lo que respecta a la entrevista, este se aplicó al presidente de la Cámara de comercio del cantón Milagro para contrastar los resultados obtenidos.

3.4. Técnicas de Recolección de datos

Entre las técnicas que permitieron levantar datos relevantes, de primer orden, tenemos: la encuesta (**Ver Anexo 2**) con su respectivo instrumento que sería el cuestionario y que fue dirigido a los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro; además se aplicó la entrevista (**Ver Anexo 3**) con un instrumento como lo es la guía de preguntas, dirigida al Presidente de la Cámara de Comercio como conocedor de la situación que vive este sector empresarial en la localidad (Milagro).

Los instrumentos previos a su aplicación fueron validados por profesionales en el área de investigación en temas relacionados con la gestión de PYMES, considerando que posean títulos de cuarto nivel, sin embargo, es importante recalcar que quienes validaron los instrumentos y recibieron la denominación de expertos fueron seleccionados a través de la aplicación del Método Delphi (**Ver Anexo 4**)

3.5. Análisis e Interpretación de la información

Desde los años ochenta la tecnología ha avanzado de una forma rápida, especialmente en lo que respecta a los programas que permiten procesar información de tipo estadística, relacionada con el campo de la investigación, como respecta a la cantidad de datos que tienden a ser mayores a lo que el hombre puede manejar de forma manual.

En un estudio sobre el Análisis de Datos Cuantitativos, se expone que existen varios programas de Estadística Aplicada, como, por ejemplo: BMDP, LISREL, SAS, SCA, SPAD, CLUSTAN, BOX – JENKIS, MDS, INDSCAL, OSIRIS, STAP – PACK. Todos estos programas son dirigidos a profesionales con un coste económico alto. A nivel más simple se destacan SYSTAT y MINITAB, asequibles a cualquier estudiante (Bausela Herreras, 2005).

El SPSS, junto con el BMDP son los más utilizados en investigación aplicada a las Ciencias Sociales, según Bisquerra (1989), hemos de señalar que, aunque destacamos su utilidad, su fácil manejo y su fácil comprensión, no obstante, su uso se ve supeditado a un periodo determinado, condicionado por una licencia, lo cual en ocasiones dificulta y entorpece poder sacar su máximo rendimiento. A continuación, se describe al SPSS, (Statistical Product and Service Solutions), una potente herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico (Bausela Herreras, 2005).

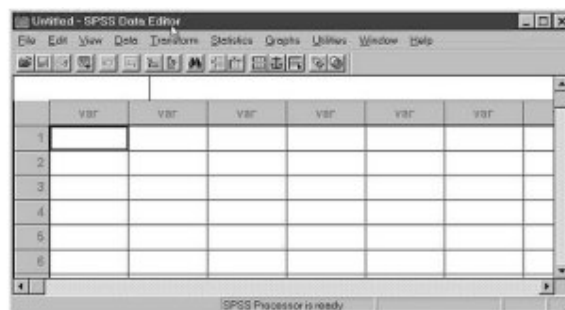


Figura 11. Ventana de edición de datos del Programa SPSS. Ventana del editor de datos.

Lo antes expuesto lleva a plantear al SPSS versión 22 como el programa estadístico para datos cuantitativos que se empleará en la investigación.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.

Se ha utilizado el Método Estadístico para evaluar el grado de asociación o independencia de dos variables cuantitativas, variable independiente (*Estrategias Competitivas*) con la variable dependiente (*Desarrollo Empresarial*), usamos técnicas de correlación y regresión.

La correlación es una técnica matemática que evalúa la fuerza de asociación o relación entre dos variables cuantitativas, tanto en términos de direccionalidad como de fuerza o intensidad, proporcionando un coeficiente de correlación (r de Pearson). La regresión lineal simple es un modelo matemático que explora la dependencia entre dos variables cuantitativas (supone que en el modelo una es la variable dependiente y otra la independiente), tratando de verificar si la citada relación es lineal y aportando unos coeficientes que sirven para construir la ecuación de la recta de predicción (Aguayo Canela, 2007).

Los procedimientos estadísticos y la relación entre las variables cuantitativas, se llevó a cabo empleando como método de cálculo el software SPSS Statistics, el análisis se realizó por cada hipótesis planteada en la investigación.

En resumen, de la relación de variables cuantitativas se obtuvo:

- La Estrategia de Liderazgo en Costes no influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

- La Estrategia de Diferenciación no contribuye al Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.
- La Estrategia de Enfoque o Liderazgo de Enfoque sí influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

A pesar de que las dos primeras estrategias, de acuerdo a la contrastación cuantitativa indican que no hay influencia o relación entre las estrategias competitivas, en este caso de Liderazgo en Costes y Diferenciación, sí se genera una relación y se da una influencia entre las estrategias competitivas de Enfoque y el desarrollo empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.

El modelo lineal demuestra que se genera una implicación de evolución del Desarrollo Empresarial en función de la Estrategia de Liderazgo de Enfoque, lo que lleva a concluir de este análisis que “Las Estrategias Competitivas influyen en el incremento del Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.

Además, es importante recalcar que se aplicó un instrumento de tipo cualitativo, este es la guía de preguntas correspondiente a la entrevista, con el objetivo de disipar cualquier duda o sesgo que se presentase, especialmente por respuestas no adecuadas o totalmente apegadas a la realidad, por parte de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.

La entrevista estuvo dirigida al presidente de la Cámara de Comercio del cantón Milagro, quien indicó en forma precisa y constante que estos negocios, las PYMES comerciales de productos de consumo masivo de la localidad, no son competitivas, no conocen y no aplican estrategias que les

permitan ser competitivas y por ende estas las afecta dejándolas en un status quo y no demostrar desarrollo empresarial.

El Presidente de la Cámara de Comercio indicó que los negocios en los que se efectuó la investigación se caracterizan por ser de tipo familiar, administradas con empirismo y con el objetivo de obtener una retribución económica que permita un nivel de vida satisfactorio y bueno a sus dueños; sin analizar el hecho de crecer o adaptarse a los cambios del mercado; por tal motivo, el ingreso de negocios de mayor tamaño y con gran capital las ha llevado a poner en duda su permanencia en el mercado, siendo la opción más adecuada quedarse en un segmento y satisfacerlo para sobrevivir. Pero recalca que no se genera desarrollo empresarial.

Sumado a todo lo expuesto, es importante que se recalquen las competencias que deben lograr las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, de ahí que la Tesis Doctoral “Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana Empresa del sector calzado en México”, Verónica Baños (2011), se convierte en un apoyo al sostener que una ventaja competitiva se verá frenada por aspectos como: clima laboral, uso de herramientas de marketing y una gestión que identifique la potencialidad del personal y las posibilidades de atención a un segmento específico.

Otro estudio referencial, el de Evelyn García Zamora (2012), sobre Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas, plantea que el estado es responsable de implementar políticas para asegurar el fortalecimiento de los pequeños negocios, considerando que ellos son la mayor fuente de empleo en los mercados pequeños, de esta forma e estará trabajando en función de una equidad de desarrollo a nivel territorial. Con esta exposición se infiere que se debe, por parte de las PYMES, abastecer un segmento y no un mercado; así, el

desempeño empresarial (positivo o negativo) dependerá de analizar factores como tamaño del negocio, orientación al mercado y orientación emprendedora.

Los resultados de prueba de hipótesis confirman lo antes planteado en el análisis de los resultados que se presentan: el coeficiente de regresión es de 0,418, lo que implica que hay evolución de la *Desarrollo Empresarial* en función de la *Estrategia de Liderazgo de Enfoque*, con un coeficiente de determinación del 54.8% (*R-sq*), por lo que es un buen ajuste y, por tanto, los residuos son mínimos. El valor *p-valor* = 0,000 < 0,05, lo que se debe rechazar la H_0 . En cuanto a las otras hipótesis específicas, la prueba de hipótesis determina que el Liderazgo en Costes y la Diferenciación (Estrategias Competitivas) no influyen en el Desarrollo Empresarial.

A pesar de no generarse una relación cuantitativa entre dos hipótesis específicas, la hipótesis general se confirma, por ende, tenemos que las Estrategias Competitivas sí influyen en el *Desarrollo Empresarial*, con un coeficiente de determinación del 41.9% (*R-sq*), por lo que es un buen ajuste y, por tanto, los residuos son mínimos. El valor *p-valor* = 0,000 < 0,05, lo que se debe rechazar la H_0 .

4.2. Contrastación de Hipótesis

4.2.1. Contrastación de Hipótesis Específica 1

Teniendo la hipótesis:

La Estrategia de Liderazgo en Costes influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Se desarrolla los siguientes pasos:

1. Planteamiento:

H_0 : La Estrategia de Liderazgo en Costes no influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

H_a : La Estrategia de Liderazgo en Costes influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (nivel de confianza de 95%)

3. Criterios para la contrastación:

$p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza la H_0 y se acepta H_a .

$p\text{-valor} \geq 0.05$, se acepta la H_0 .

4. Prueba estadística

Mediante el software SPSS Statistics, se calcula el coeficiente de correlación entre las variables *Estrategia de Liderazgo en Costes* y *Desarrollo Empresarial*. (Cuadro 11)

Cuadro 11. Correlación de Pearson para la hipótesis específica 1

Correlaciones		Estrategia de Liderazgo en Costes	Desarrollo empresarial
Estrategia de Liderazgo en Costes	Correlación de Pearson	1	,195*
	Sig. (bilateral)		,269
	N	34	34
Desarrollo empresarial	Correlación de Pearson	,195*	1
	Sig. (bilateral)	,269	
	N	34	34

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Elaboración Propia.

El valor obtenido para el coeficiente de correlación es de 0,195, con el valor $p=0,269 > 0,05$, lo cual indica que la correlación entre ambas dimensiones es muy baja.

Aplicamos el estadístico de análisis de regresión lineal simple, para evaluar dicha relación y estimar una recta de regresión, que nos permita hacer predicciones. Calculamos ahora la regresión lineal: (Cuadro 12 y 13)

Cuadro 12. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,195 ^a	,038	,008	,21165

a. Variables predictoras: (Constante), Estrategia de Liderazgo en Costes

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro 13. Coeficientes de regresión lineal

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	3,777	,550		6,870	,000	2,657	4,897
	Estrategia de Liderazgo en Costes	,143	,127	,195	1,125	,269	-,115	,401

a. Variable dependiente: Desarrollo Empresarial

Fuente. Elaboración Propia

5. Decisión:

El modelo se observa que el coeficiente de regresión es de 0,143, con un coeficiente de determinación del 3.8% ($R-sq$) y valor $p\text{-valor} = 0,269 > 0,05$, lo que implica que no hay evolución del *Desarrollo Empresarial* en función de la *Estrategia de Liderazgo en Costes*, por lo que se debe rechazar la H_a y aceptar la H_o .

Conclusión: La Estrategia de Liderazgo en Costes no influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

4.2.2. Contrastación de Hipótesis Específica 2

Teniendo la hipótesis:

La Estrategia de Diferenciación contribuye al Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Se desarrolla los siguientes pasos:

1. Planteamiento:

H_0 : La Estrategia de Diferenciación no contribuye al Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

H_a : La Estrategia de Diferenciación contribuye al Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (nivel de confianza de 95%)

3. Criterios para la contrastación:

$p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza la H_0 y se acepta H_a .

$p\text{-valor} \geq 0.05$, se acepta la H_0 .

4. Prueba estadística:

Mediante el software SPSS Statistics, se calcula el coeficiente de correlación entre las variables *Estrategia de Diferenciación* y *Desarrollo Empresarial*. (Cuadro 14)

Cuadro 14. Correlación de Pearson para la hipótesis específica 2.

Correlaciones		Estrategia de Diferenciación	Desarrollo Empresarial
Estrategia de Diferenciación	Correlación de Pearson	1	,298
	Sig. (bilateral)		,082
	N	35	35
Desarrollo Empresarial	Correlación de Pearson	,298	1
	Sig. (bilateral)	,082	
	N	35	35

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. **Elaboración Propia**

El valor obtenido para el coeficiente de correlación es de 0,298, con el valor $p=0,082 > 0,05$, lo cual indica que la correlación entre ambas dimensiones es muy baja.

Aplicamos el estadístico de análisis de regresión lineal simple, para evaluar dicha relación y estimar una recta de regresión, que nos permita hacer predicciones. Calculamos ahora la regresión lineal: (Cuadro 15 y 16)

Cuadro 15. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,298 ^a	,089	,061	,20676

a. Variables predictoras: (Constante), Estrategia de Diferenciación

Fuente. **Elaboración Propia**

Cuadro 16. Coeficientes de regresión lineal

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	3,393	,556		6,106	,000	2,262	4,523
	Estrategia de Diferenciación	,224	,125	,298	1,793	,082	-,030	,478

a. Variable dependiente: Desarrollo Empresarial

Fuente. **Elaboración Propia**

5. Decisión:

El modelo se observa que el coeficiente de regresión es de 0,224, con un coeficiente de determinación del 8.9% ($R-sq$) y valor $p\text{-valor} = 0,082 > 0,05$, lo que implica que no hay evolución del *Desarrollo Empresarial* en función de la *Estrategia de Diferenciación*, por lo que se debe rechazar la H_a y aceptar la H_o

Conclusión: La Estrategia de Diferenciación no contribuye al Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

4.2.3. Contrastación de Hipótesis Específica 3

Teniendo la hipótesis:

La Estrategia de Liderazgo de Enfoque influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Se desarrolla los siguientes pasos:

1. Planteamiento:

H_o : La Estrategia de Liderazgo de Enfoque no influye el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

H_a : La Estrategia de Liderazgo de Enfoque influye el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (nivel de confianza de 95%)

3. Criterios para la contrastación:

$p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza la H_o y se acepta H_a .

$p\text{-valor} \geq 0.05$, se acepta la H_o .

4. Prueba estadística

Mediante el software SPSS Statistics, se calcula el coeficiente de correlación entre las variables *Estrategia de Liderazgo de Enfoque* y *Desarrollo Empresarial*. (Cuadro 17)

Cuadro 17. Correlación de Pearson para la hipótesis específica 3

Correlaciones		Estrategia de Liderazgo de Enfoque	Desarrollo Empresarial
Estrategia de Liderazgo de Enfoque	Correlación de Pearson	1	,740 [*]
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Desarrollo Empresarial	Correlación de Pearson	,740 [*]	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Elaboración Propia

El valor obtenido para el coeficiente de correlación es de 0,740, con el valor $p=0,000 < 0,05$, lo cual indica que la correlación entre ambos indicadores es alta.

Completamos el estudio estadístico a través del análisis de regresión lineal simple, para evaluar dicha relación y estimar una recta de regresión, que nos permita hacer predicciones. Calculamos ahora la regresión lineal: (Cuadro 18 y 19)

Cuadro 18. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,740 ^a	,548	,534	,14567

a. Variables predictoras: (Constante), Estrategia de Liderazgo de Enfoque

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro 19. Coeficientes de regresión lineal

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	2,720	,265		10,269	,000	2,181	3,259
	Estrategia de Liderazgo de Enfoque	,418	,066	,740	6,321	,000	,284	,553

a. Variable dependiente: Desarrollo Empresarial

Fuente. Elaboración Propia

5. Decisión:

El modelo lineal se ajusta con mínimos errores, observando que el coeficiente de regresión es de 0,418, lo que implica que hay evolución de la *Desarrollo Empresarial* en función de la *Estrategia de Liderazgo de Enfoque*, con un coeficiente de determinación del 54.8% (*R-sq*), por lo que es un buen ajuste y, por tanto, los residuos son mínimos. El valor *p-valor* = 0,000 < 0,05, lo que se debe rechazar la H_0 .

Conclusión: La Estrategia de Enfoque o Liderazgo de Enfoque influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

4.2.4. Contrastación de Hipótesis Principal

Teniendo la hipótesis:

Las Estrategias Competitivas influyen en el incremento del Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Se desarrolla los siguientes pasos:

1. Planteamiento:

H_0 : Las Estrategias Competitivas no influyen en el incremento del Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

H_a : Las Estrategias Competitivas influyen en el incremento del Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

2. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$ (nivel de confianza de 95%)

3. Criterios para la contrastación:

$p\text{-valor} < 0.05$, se rechaza la H_0 y se acepta H_a .

$p\text{-valor} \geq 0.05$, se acepta la H_0 .

4. Prueba estadística:

Mediante el software SPSS Statistics, se calcula el coeficiente de correlación entre las variables *Estrategias Competitivas* y *Desarrollo Empresarial*. (Cuadro 20)

Cuadro 20. Correlación de Pearson para la Hipótesis Principal

Correlaciones		Estrategias Competitivas	Desarrollo Empresarial
Estrategias Competitivas	Correlación de Pearson	1	,647*
	Sig. (bilateral)		,000
	N	35	35
Desarrollo Empresarial	Correlación de Pearson	,647*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	35	35

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente. Elaboración Propia

El valor obtenido para el coeficiente de correlación es de 0,647, con el valor $p=0,000 < 0,05$, lo cual indica que la correlación entre ambos indicadores es alta.

Completamos el estudio estadístico a través del análisis de regresión lineal simple, para evaluar dicha relación y estimar una recta de regresión, que nos permita hacer predicciones. Calculamos ahora la regresión lineal: (Cuadro 21 y 22)

Cuadro 21. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,647 ^a	,419	,401	,16508

a. Variables predictoras: (Constante), Estrategias Competitivas

Fuente. Elaboración Propia

Cuadro 22. Coeficientes de regresión lineal

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
	B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	1,819	,527	3,450	,002	,746	2,891
	Estrategias Competitivas	,605	,124	,647	4,879	,353	,857

a. Variable dependiente: Desarrollo Empresarial

Fuente. Elaboración Propia

5. Decisión:

El modelo lineal se ajusta con mínimos errores, observando que el coeficiente de regresión es de 0,605, lo que implica que hay evolución del *Desarrollo Empresarial* en función de las *Estrategias Competitivas*, con un coeficiente de determinación del 41.9% (*R-sq*), por lo que es un buen ajuste y, por tanto, los residuos son mínimos. El valor *p-valor* = 0,000 < 0,05, lo que se debe rechazar la H_0 .

Conclusión: Las Estrategias Competitivas influyen en el incremento del Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

4.3. Presentación de Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la **encuesta** que se aplicó a los dueños de las 35 PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro.

El objetivo de la encuesta fue conocer sobre la administración de estos negocios y conseguir información que permita saber si se aplican estrategias competitivas que estén logrando el desarrollo empresarial.

PREGUNTA 1

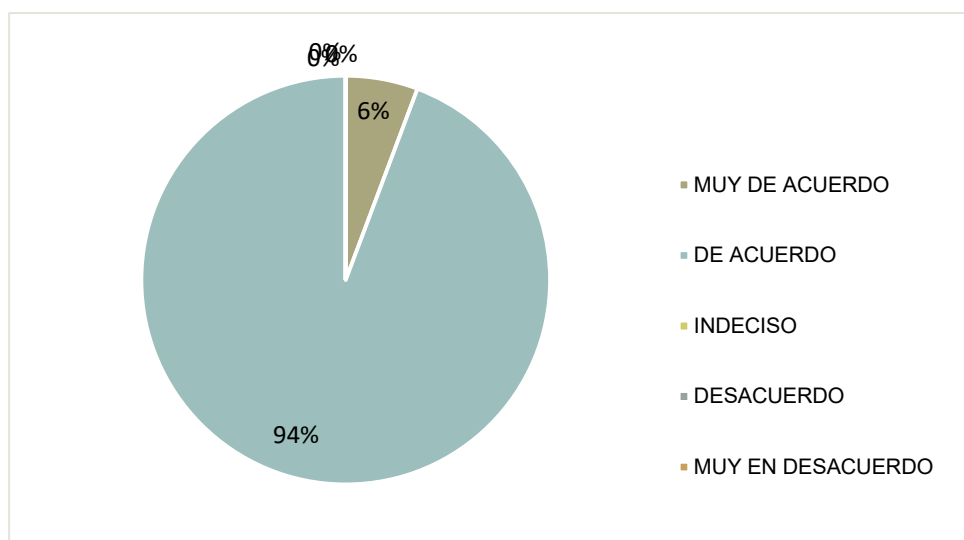


Figura 12.- Considera usted que sus costes le permiten ofrecer productos a precios competitivos. Elaboración propia.

El 94% de los dueños de PYMES que fueron encuestados, indican estar de acuerdo con el hecho de que sus negocios poseen costes que les permiten estar en el mercado con productos cuyos precios son competitivos. Además, un 6% indican estar muy de acuerdo con la afirmación de tener costes que permiten ofrecer productos a precios competitivos.

PREGUNTA 2

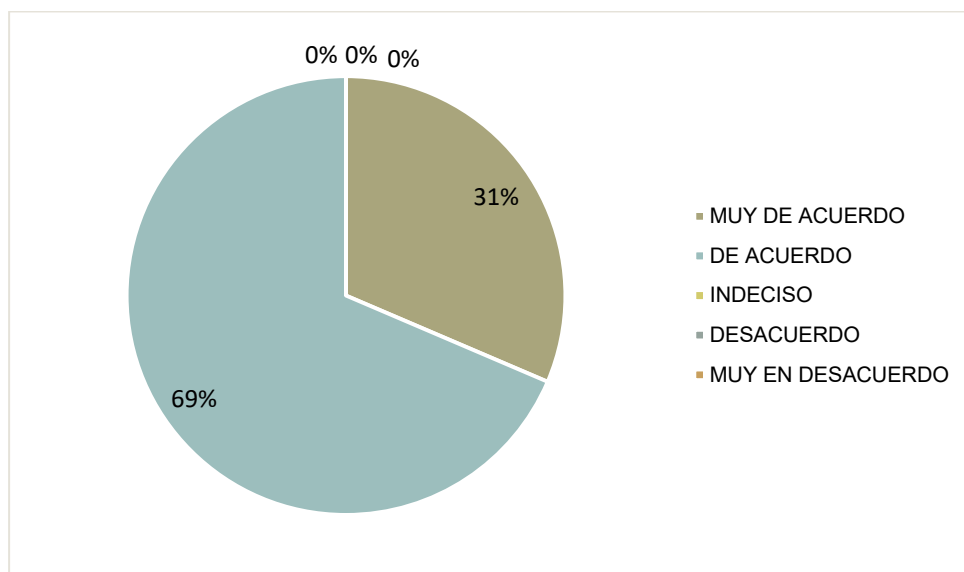


Figura 13.- Considera usted que los precios que establece a sus productos están en relación a la competencia. Elaboración propia.

De acuerdo al planteamiento de que los precios que se establecen a los productos están en relación a la competencia; un 69% están de acuerdo y un 31% muy de acuerdo.

PREGUNTA 3

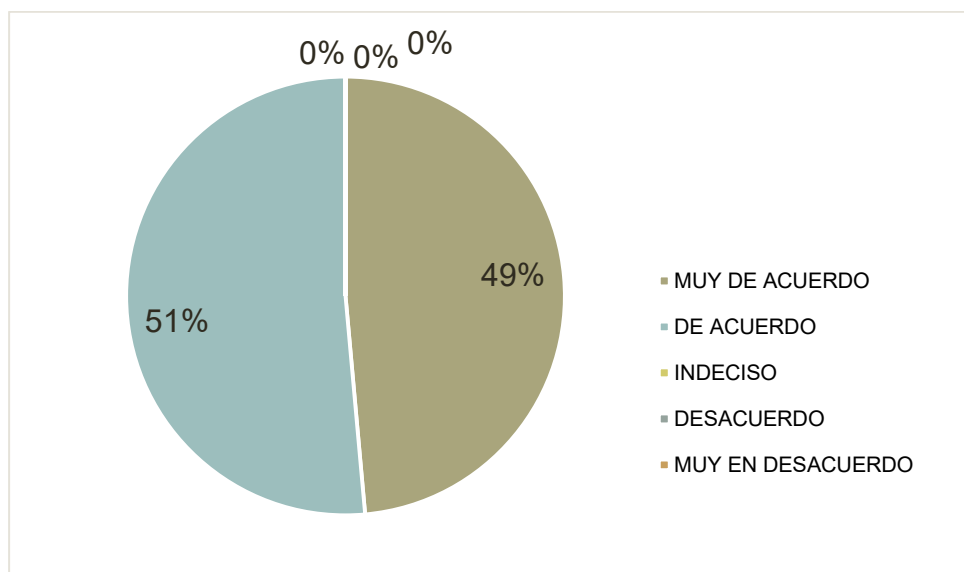


Figura 14.- Considera usted que la competencia lo ha obligado a implementar estrategias para sobresalir. Elaboración propia.

En base al planteamiento de que, si la competencia ha obligado a implementar estrategias para sobresalir, el 51% de los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo, indican que están de acuerdo y el 49% restante indican que están muy de acuerdo.

PREGUNTA 4

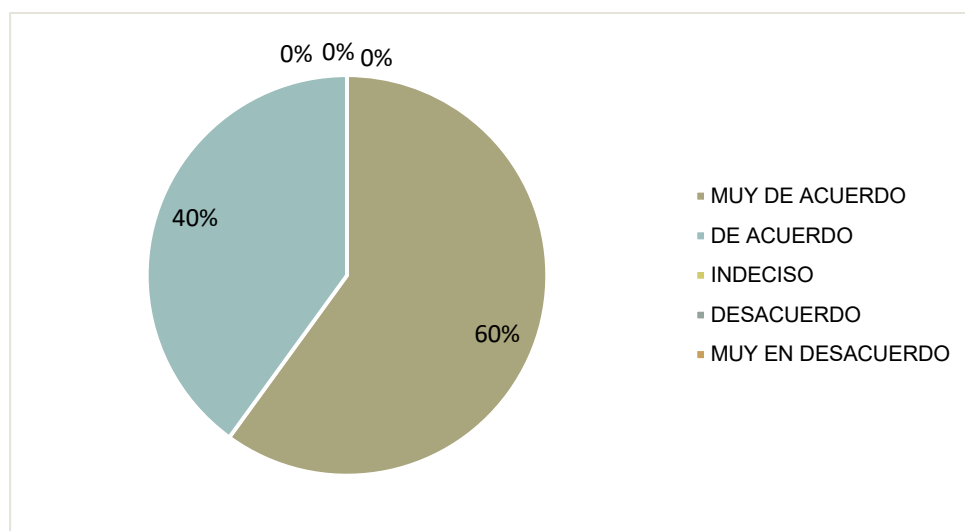


Figura 15.- Considera usted que la participación de mercado que posee le permite mantener una posición de liderazgo frente a otros negocios de su tamaño y actividad. Elaboración propia.

Frente a la exposición de considerar si la participación de mercado que se posee, permite mantener una posición de liderazgo frente a otros negocios de su tamaño y actividad; el 60% de dueños de PYMES de productos de consumo masivo indican que están muy de acuerdo y el 40% restante de encuestados están de acuerdo.

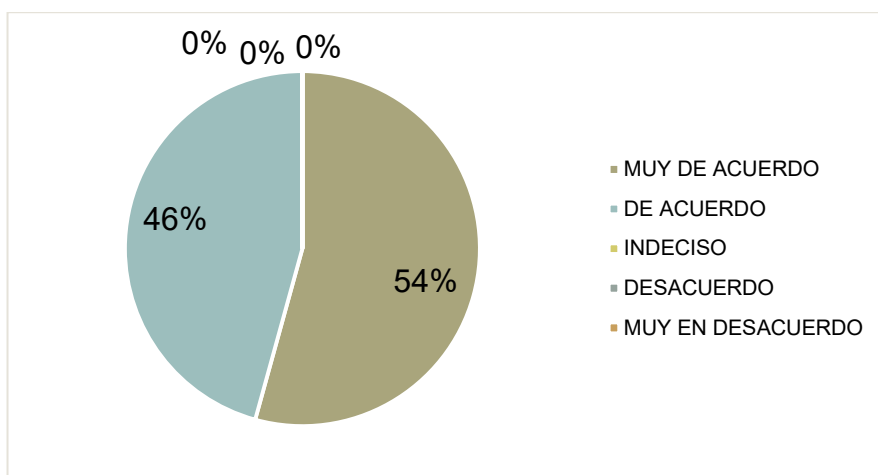
PREGUNTA 5.

Figura 16.- Considera usted que ha logrado captar la atención de los clientes a través de su liderazgo en costes que llevan a fijar precios bajos. Elaboración propia.

En cuanto al liderar en costes, se les expuso a los encuestados si han logrado captar la atención de los clientes a través de dicho liderazgo en costes, los mismos que les han permitido fijar precios bajos. Frente a ello, el 54% de encuestados indican que están muy de acuerdo, lo que significa que lideran en costes y fijan precios bajo; mientras que el 46% están de acuerdo.

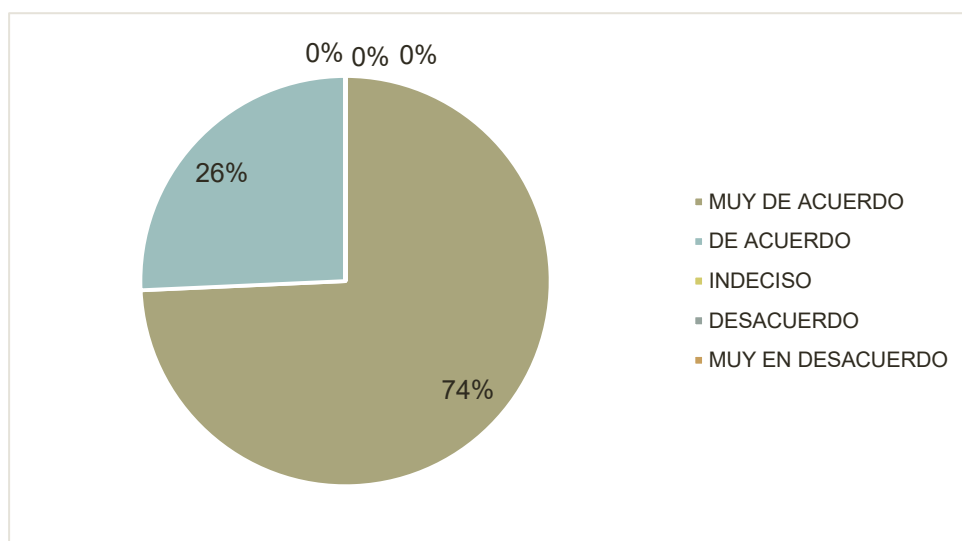
PREGUNTA 6

Figura 17.- Considera que la diferenciación es un factor que permite a todo negocio mejorar su posicionamiento. Elaboración propia.

Referente al posicionamiento, a los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo y les expuso si la diferenciación es un factor que permite a todo negocio mejorar su posicionamiento. Las respuestas fueron: un 74% están muy de acuerdo con ello y un 26% de acuerdo. La diferenciación s es esencial para el posicionamiento.

PREGUNTA 7

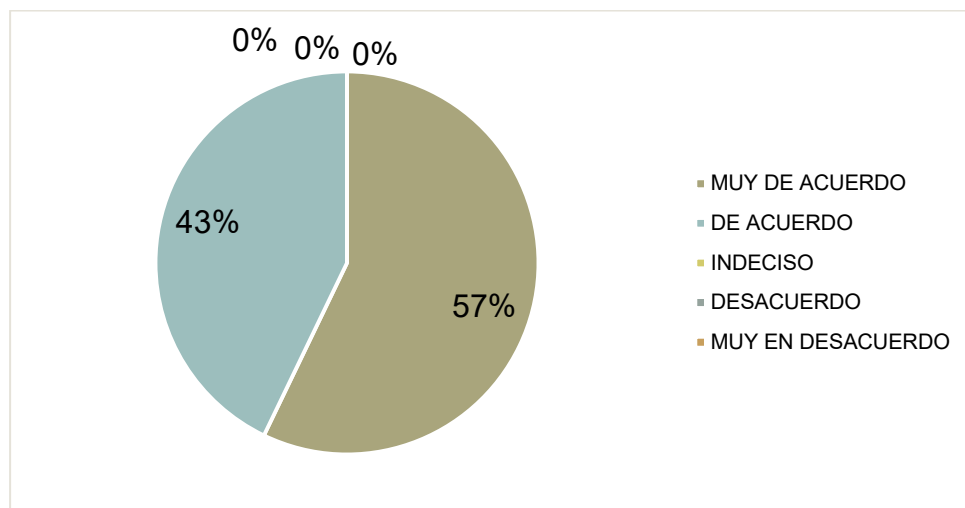


Figura 18.- Considera usted que el negocio posee una diferenciación que lo haga ser preferido por los clientes. Elaboración propia.

Al plantear la exposición de si el negocio posee una diferenciación que lo haga preferido por los clientes; las respuestas fueron de muy de acuerdo un 67% de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo y la diferencia de 43% de acuerdo.

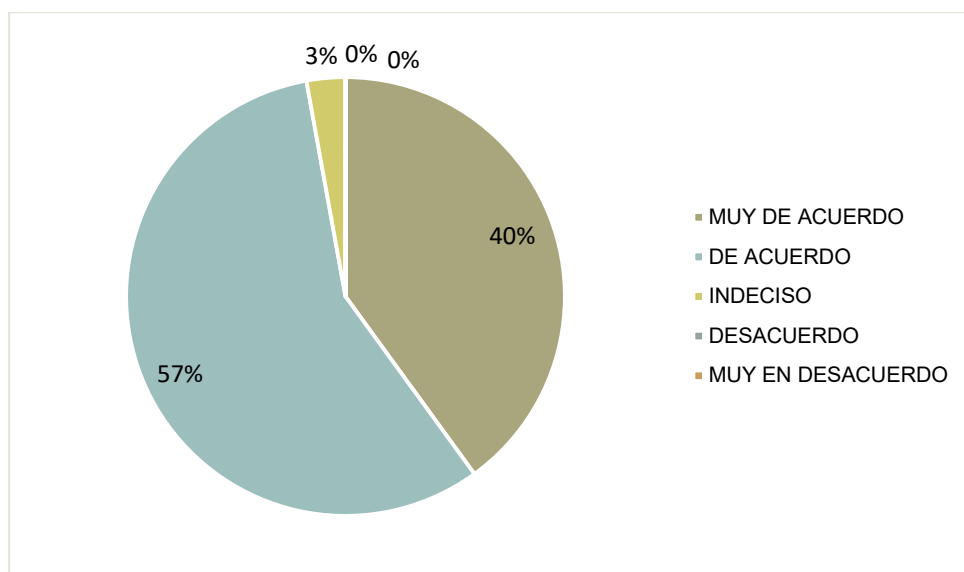
PREGUNTA 8

Figura 19.- Considera usted que la infraestructura de su negocio le permite diferenciarse de la competencia. Elaboración propia.

Otro planteamiento a los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo fue si la infraestructura de sus negocios les permite diferenciarse de la competencia. Las respuestas fueron: un 57% están de acuerdo, un 40% están muy de acuerdo y un 3% demostraron indecisión, así lo expusieron.

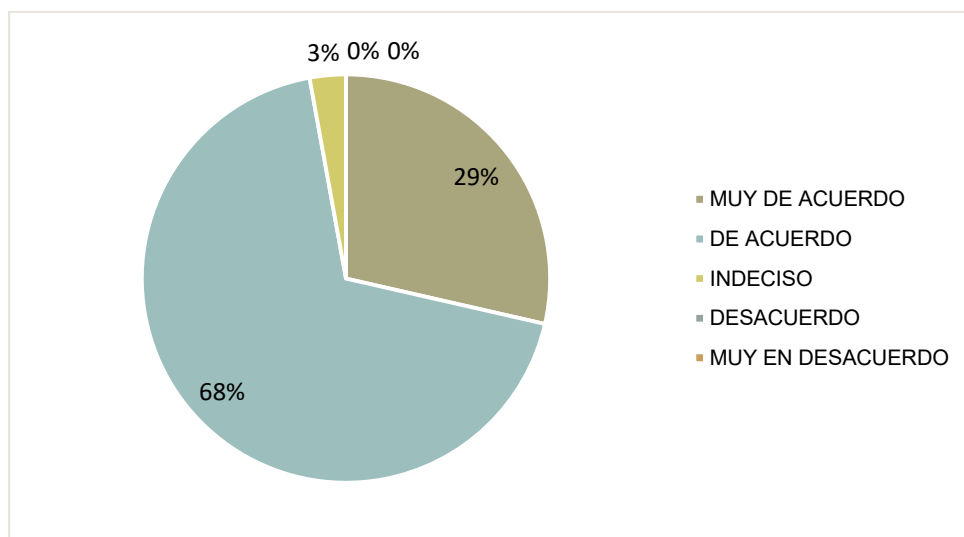
PREGUNTA 9

Figura 20.- Considera usted que la diferenciación de su negocio está sustentada en los precios bajos de los productos. Elaboración propia.

El planteamiento siguiente: considera usted que la diferenciación de su negocio está sustentada en los precios bajos de los productos, obtuvo como respuesta que los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo expresaran estar de acuerdo en un 68%, 29% muy de acuerdo y un 3% se manifestaron indecisos.

PREGUNTA 10

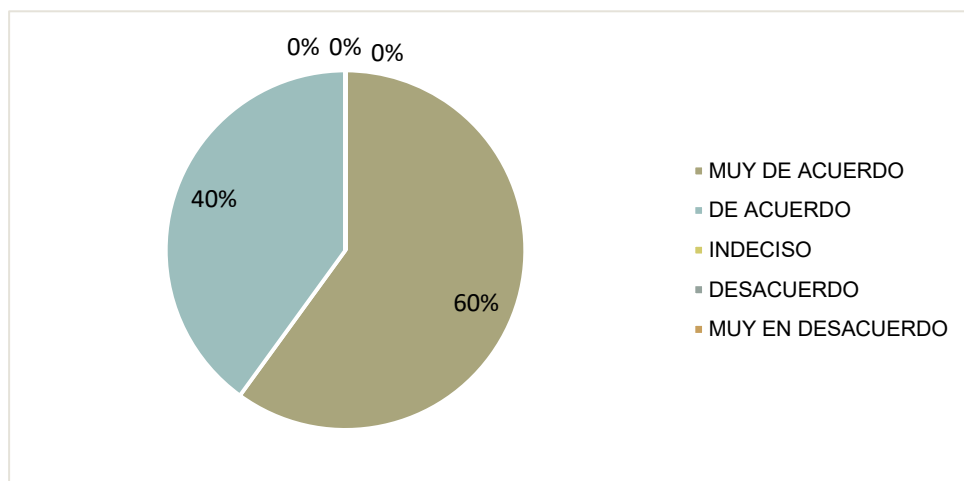


Figura 21.- Considera usted que la innovación es la clave de la diferenciación en el mercado. Elaboración propia.

Los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo respondieron, un 60% está muy de acuerdo y un 40% está de acuerdo con la siguiente exposición: la innovación es la clave de la diferenciación en el mercado.

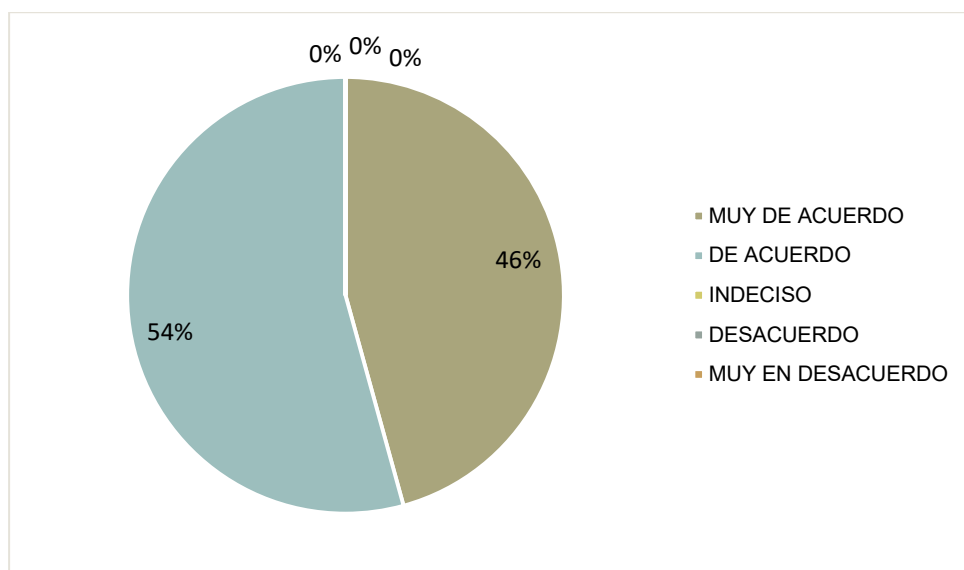
PREGUNTA 11

Figura 22.- Considera usted que la innovación debe convertirse en parte de la cultura empresarial del negocio y debe ejecutársela cada cierto tiempo para evitar la saturación del cliente. Elaboración propia.

Los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo respondieron, el 46% estar muy de acuerdo y el 54% estar de acuerdo con la exposición: la innovación debe convertirse en parte de la cultura empresarial del negocio y debe ejecutársela cada cierto tiempo para evitar la saturación del cliente.

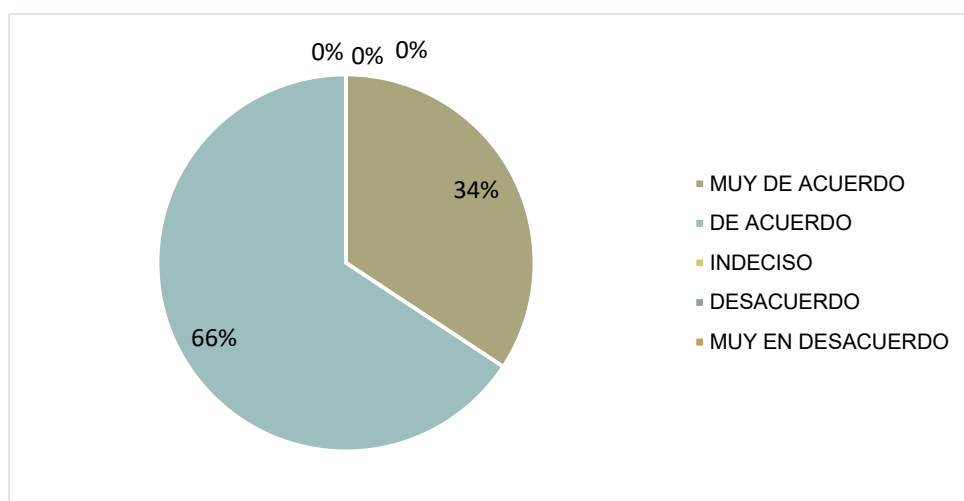
PREGUNTA 12

Figura 23.- Considera usted que el servicio al cliente puede catalogarse como la diferenciación de su negocio. Elaboración propia.

En cuanto al servicio al cliente se les expuso si lo pueden considerar como la diferenciación de sus negocios; los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo expusieron: un 66% estar de acuerdo en ello y un 34% están muy de acuerdo; es decir, sí ofrecen un buen servicio al cliente.

PREGUNTA 13

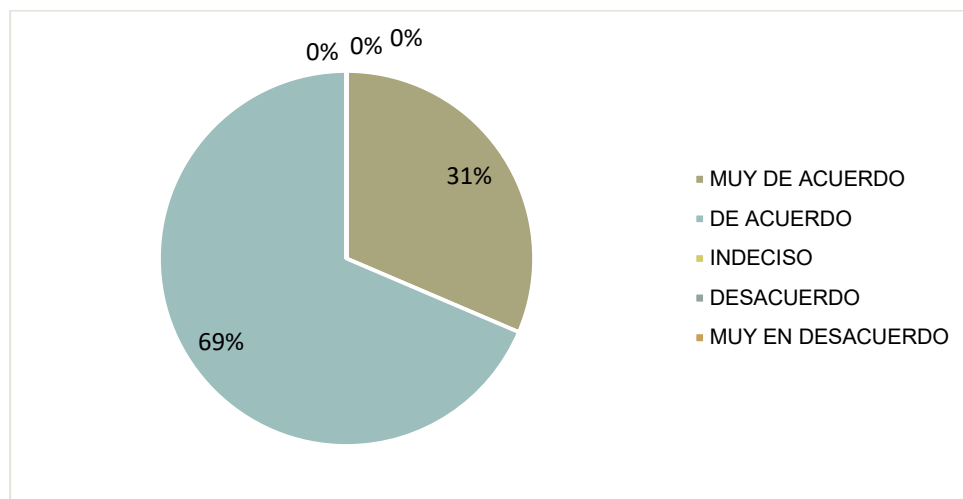


Figura 24.- Considera que su PYME está en capacidad de atender a un mercado amplio. Elaboración propia.

En lo que respecta a la atención a un mercado amplio; los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo respondieron: 69% estar de acuerdo en la capacidad de atender ese mercado amplio y un 31% exponen estar muy de acuerdo en poder dar esa capacidad de atención.

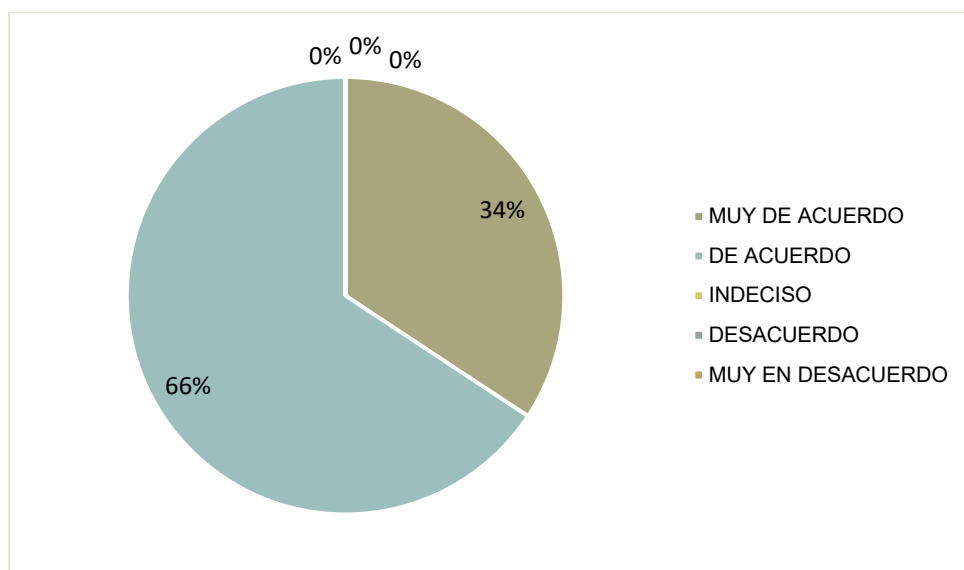
PREGUNTA 14

Figura 25.- Considera que la capacidad de atención de su PYME lo lleva a enfocarse en un segmento. Elaboración propia.

En cuanto a considerar que la capacidad de atención de sus PYME los lleva a enfocarse en un segmento, las respuestas fueron: un 66% están de acuerdo y un 34% muy de acuerdo con esa exposición. Los resultados dejan ver que existe confusión por parte de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo, esto se sustenta en las respuestas a las preguntas 13 y 14.

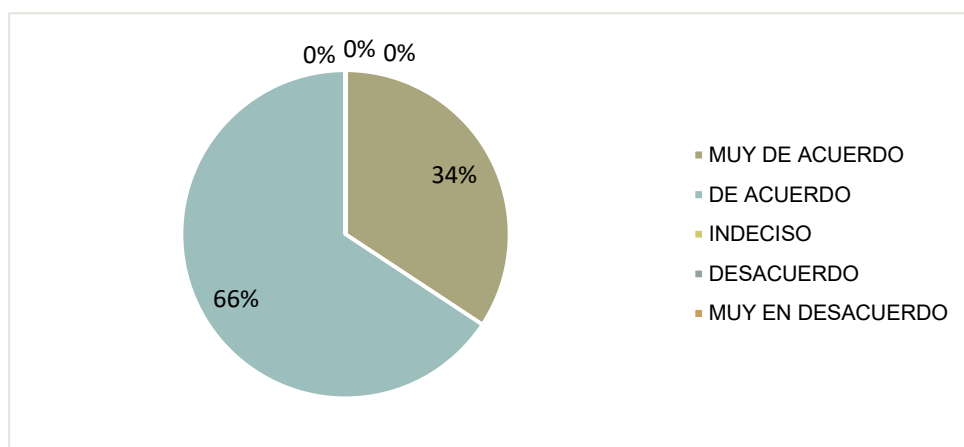
PREGUNTA 15

Figura 26.- Considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los clientes. Elaboración propia.

Esta pregunta expone a los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo, lo siguiente: considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los clientes. Las respuestas fueron: un 66% estar de acuerdo y un 34% están muy de acuerdo. Aquí son evidentes las contradicciones, si las PYMES están en capacidad de atender un mercado amplio, podrían también brindar gran satisfacción; y, no necesitarían atender un segmento específico para dar esa satisfacción a sus clientes.

PREGUNTA 16

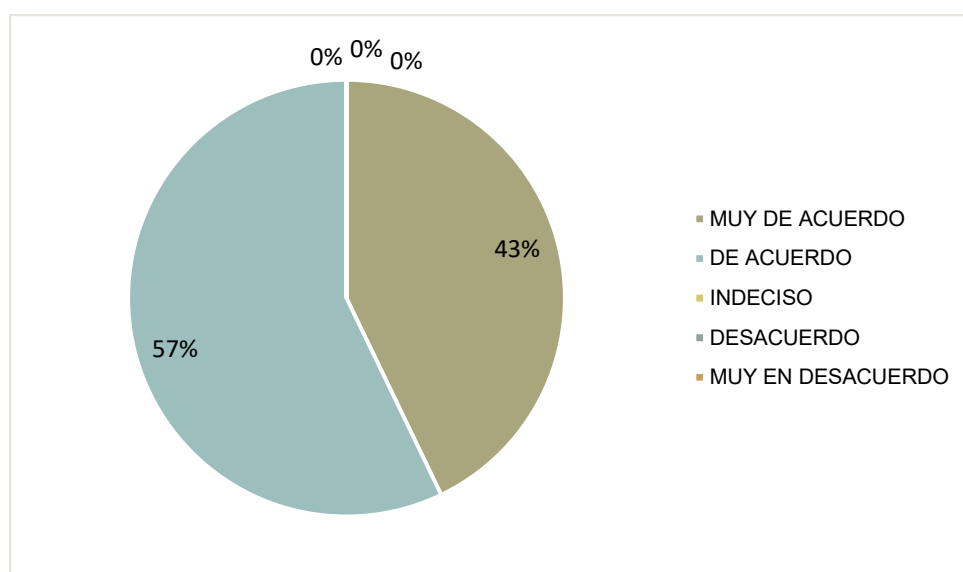


Figura 27.- Considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obligan a enfocarse en un segmento y no en un mercado total. Elaboración propia.

Se efectuó la siguiente exposición: considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obligan a enfocarse en un segmento y no en un mercado total, las respuestas de los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo fueron: 57% estar de acuerdo y 43% estar muy de acuerdo. Nuevamente se deja ver las dudas y errores al responder. Anteriormente los encuestado indicaban que podían atender un mercado amplio, pero aquí dejan claro que su infraestructura les permite atender solo un segmento; además esa misma infraestructura cómo

será fortaleza y por ende diferenciación, si los limita en la cantidad de clientes a atender.

PREGUNTA 17

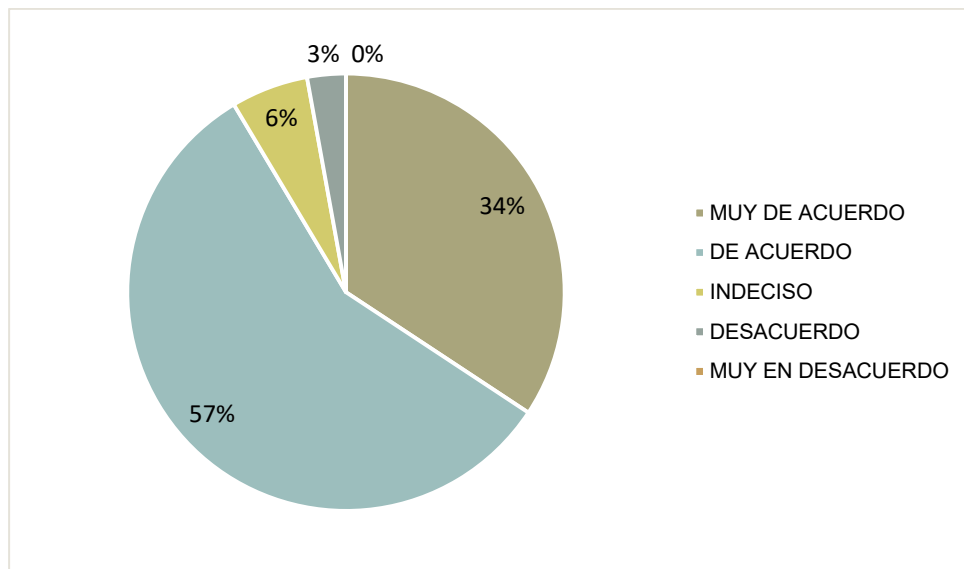


Figura 28.- Considera usted que la mezcla de productos que oferta es más sencilla ajustarla para liderar en un segmento. Elaboración propia.

En cuanto a productos, se les expuso: considera usted que la mezcla de productos que oferta es más sencilla ajustarla para liderar un segmento. Las respuestas fueron: un 57% están de acuerdo, un 34% muy de acuerdo, un 6% está indeciso y un 3% en desacuerdo. Obviamente se debe considerar que las PYMES por sus limitaciones de capital e infraestructura manejan líneas limitadas de productos.

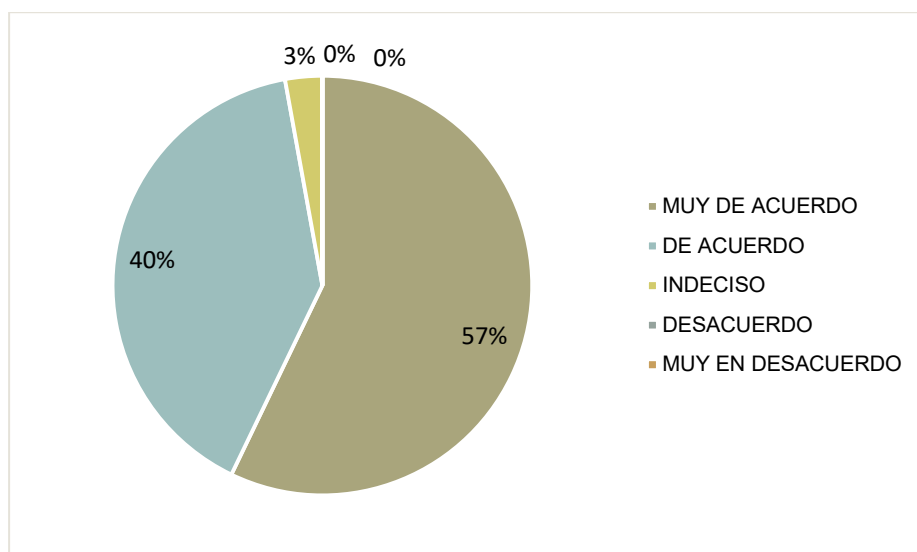
PREGUNTA 18

Figura 29.- Considera usted que está liderando el segmento o mercado que abastece. Elaboración propia.

A los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo se les expuso la siguiente pregunta: considera usted que está liderando el segmento o mercado que abastece. El 57% respondió estar muy de acuerdo, el 40% está de acuerdo y el 3% estableció estar indeciso.

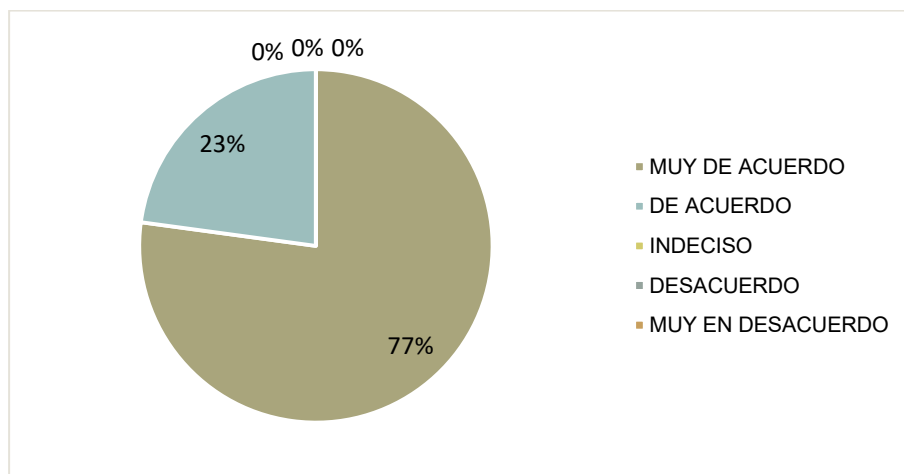
PREGUNTA 19

Figura 30.- Considera importante el que todo negocio tenga una misión, visión y valores corporativos. Elaboración propia.

Al preguntar si consideran importante el que todo negocio tenga una misión, visión y valores corporativos, los dueños de PYMES comerciales de

productos de consumo masivo respondieron: 77% estar muy de acuerdo y el 23% estar de acuerdo.

PREGUNTA 20

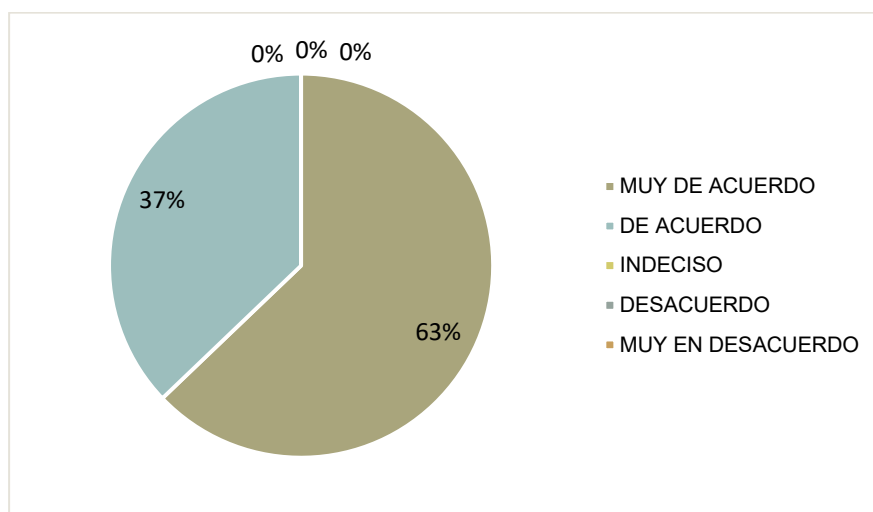


Figura 31.- Considera que cada miembro de su negocio conoce sus responsabilidades, como resultado de una guía o direccionamiento efectiva. Elaboración propia.

Una exposición fue: Considera que cada miembro de su negocio conoce sus responsabilidades, como resultado de una guía o direccionamiento efectiva. En el momento de responder los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo, el 63% expuso estar muy de acuerdo y el 37% estar de acuerdo.

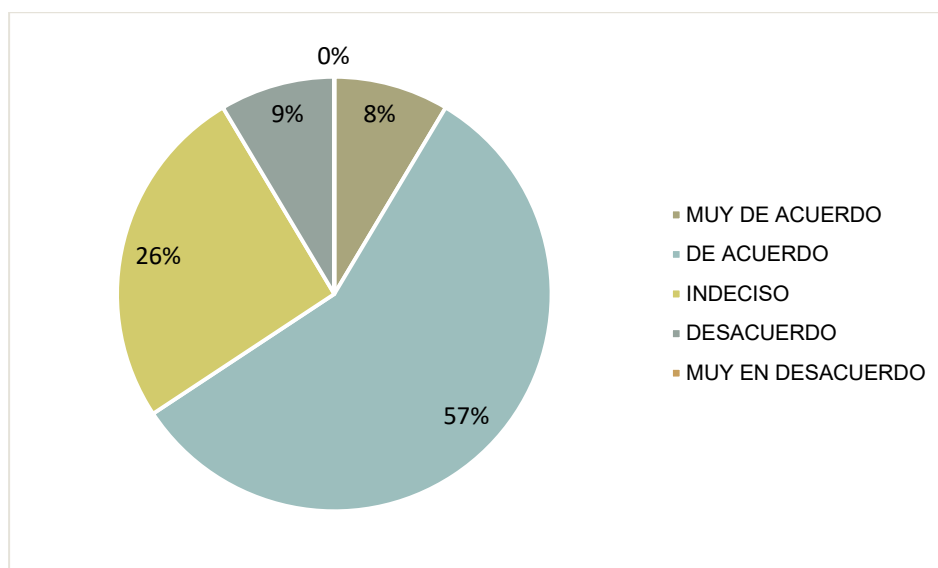
PREGUNTA 21

Figura 32.- Considera que se han implementado en su negocio las adecuadas y suficientes políticas para que guíen el accionar de sus colaboradores. Elaboración propia.

Una pregunta relevante es: Considera que se han implementado en su negocio las adecuadas y suficientes políticas para que guíen el accionar de sus colaboradores. Las respuestas de los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo fueron: 57% estar de acuerdo, 26% indecisos, 9% est.an en desacuerdo y un 8% están muy de acuerdo. Las respuestas permiten inferir que no todos los negocios han establecidos políticas que guíen el trabajo de sus colaboradores.

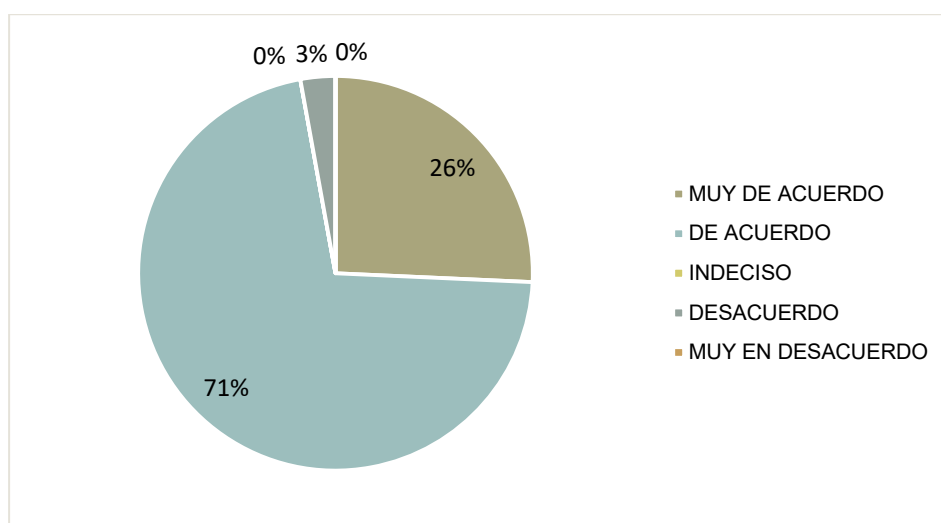
PREGUNTA 22

Figura 33.- Considera que la comunicación que existe entre usted y sus colaboradores y entre ellos, es la más adecuada para el desempeño exitoso de las labores y logro de objetivos. Elaboración propia.

En lo que respecta a la comunicación, se preguntó si se da entre jefe y subalternos y entre subalternos, logrando así un mejor desempeño de labores y logro de objetivos. Los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo respondieron: 71% estar de acuerdo, 26% están muy de acuerdo y un 3% están en desacuerdo.

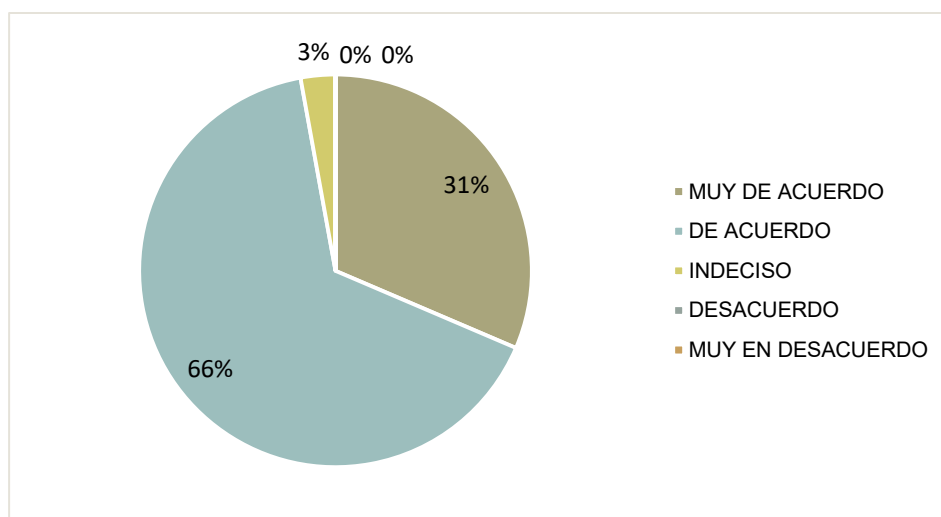
PREGUNTA 23

Figura 34.- Considera que su negocio tiene como sello distintivo la unión y trabajo en equipo de sus colaboradores. Elaboración propia.

Los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo, específicamente un 66% indican estar de acuerdo, un 31% muy de acuerdo y un 3% están indecisos frente a la pregunta: consideran que su negocio tiene como sello distintivo la unión y trabajo en equipo de sus colaboradores.

PREGUNTA 24

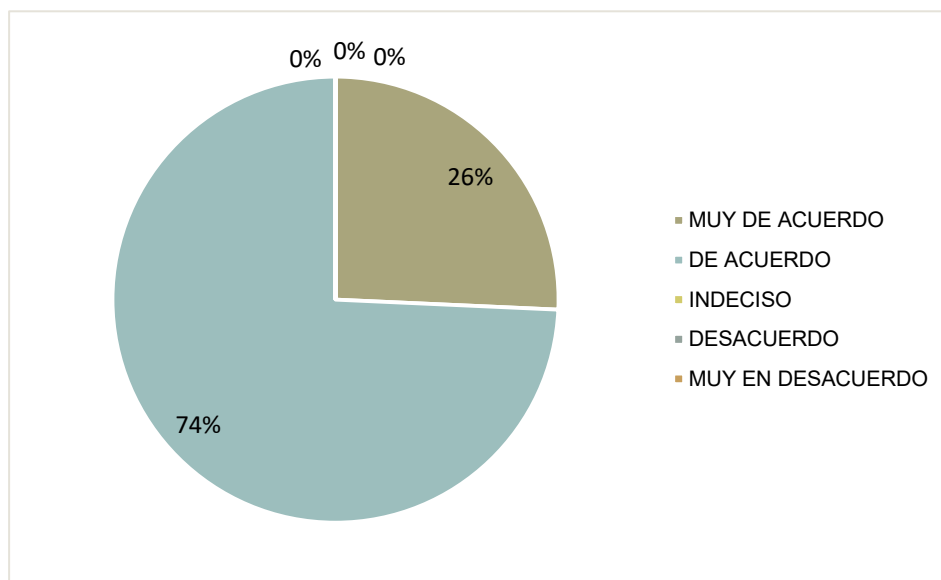


Figura 35. Considera usted que el aprendizaje es la mayor fortaleza que genera habilidades y destrezas en sus colaboradores. Elaboración propia.

En la encuesta, se expuso a los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo, lo siguiente: considera usted que el aprendizaje es la mayor fortaleza que genera habilidades y destrezas en sus colaboradores. Las respuestas fueron: 74% están de acuerdo, 26% están muy de acuerdo.

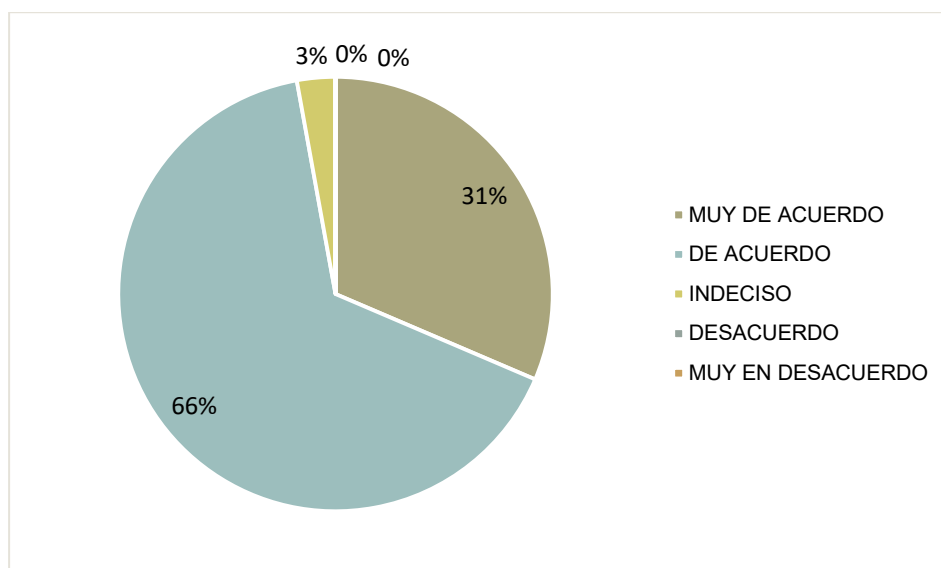
PREGUNTA 25

Figura 36. Considera que cuando se integran o se han integrado nuevos colaboradores, no se generan conflictos porque se asume y ejecuta una cultura de colaboración. Elaboración propia

Un aspecto importante es la cultura de colaboración; por ello, se preguntó si cuando alguien se integra a la empresa (nuevos colaboradores), no se generan conflictos como respuesta a una cultura organizacional de colaboración. El 66% de los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar de acuerdo, un 31% muy de acuerdo y un 3% están indecisos.

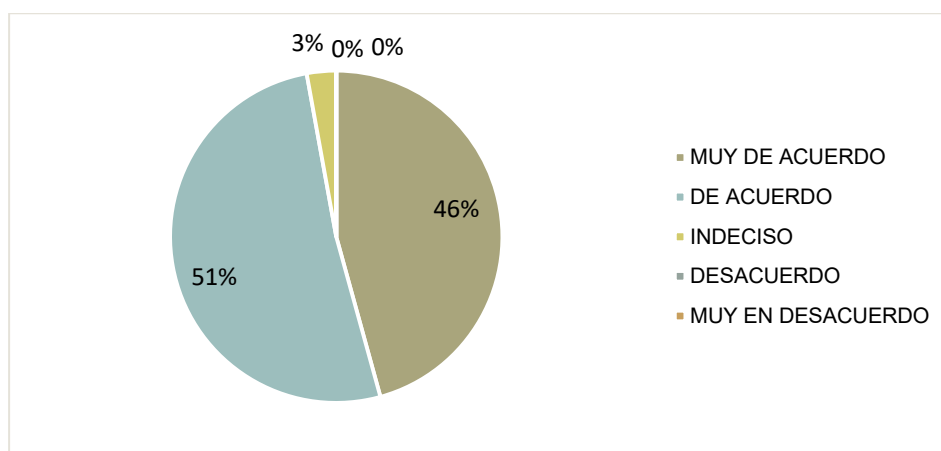
PREGUNTA 26

Figura 37. Considera que los conflictos entre sus colaboradores se resuelven apropiadamente mediante estrategias comunicacionales. Elaboración propia.

La comunicación es otro aspecto relevante; por lo tanto, la pregunta buscó conocer la forma en que se resuelven los conflictos; es decir, si estos se solucionan gracias a estrategias comunicacionales. El 51% de dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican que están de acuerdo, un 46% muy de acuerdo y un 3% están indecisos

PREGUNTA 27

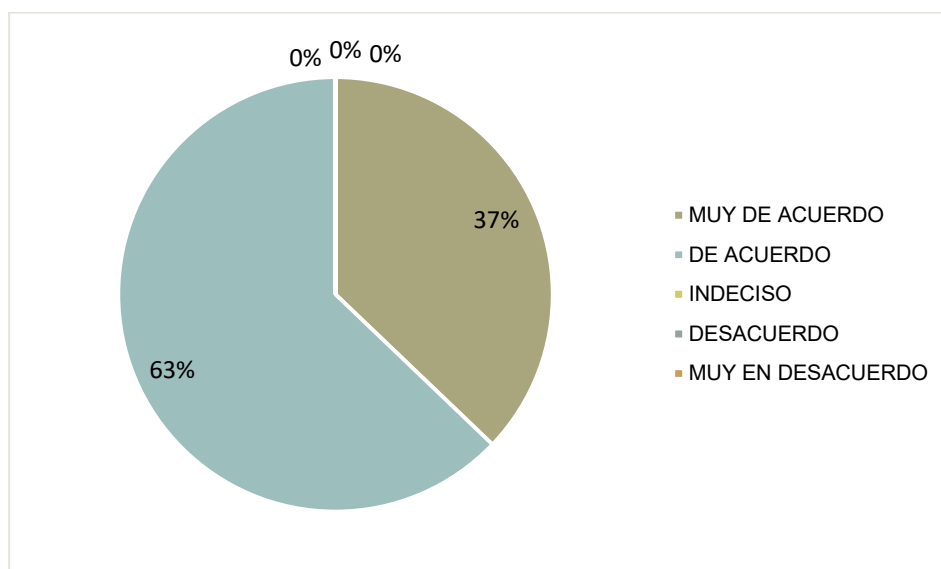


Figura 38. Considera usted que la empresa o negocio ha efectuado en forma adecuada la capacitación de su personal. Elaboración propia.

El 63% de dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar de acuerdo y un 37% están muy de acuerdo con el hecho de que la empresa o negocio ha efectuado en forma adecuada la capacitación de su personal.

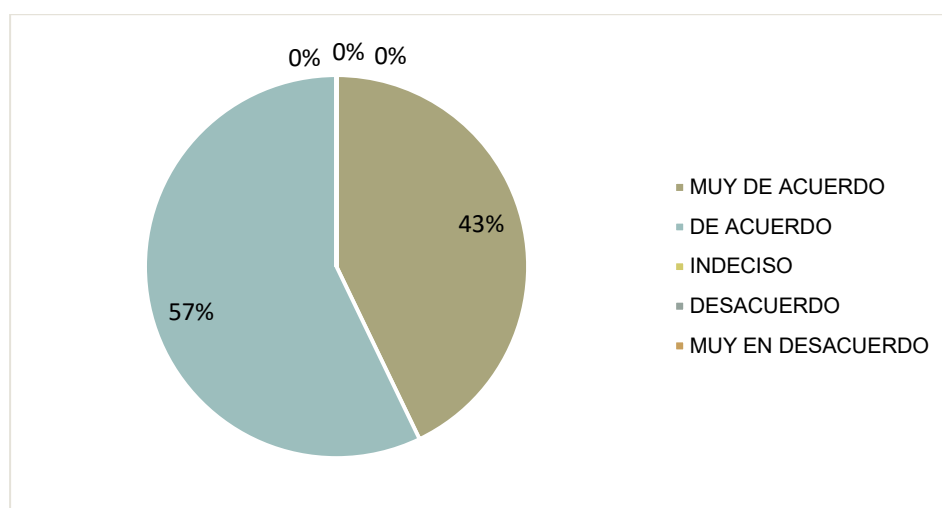
PREGUNTA 28

Figura 39. Considera que el éxito de su negocio se debe en gran medida al nivel de preparación de su personal. Elaboración propia.

En lo que respecta a si el éxito de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo se debe en gran medida al nivel de preparación del personal que se posee, las respuestas fueron: un 57% están de acuerdo y el 43% están muy de acuerdo.

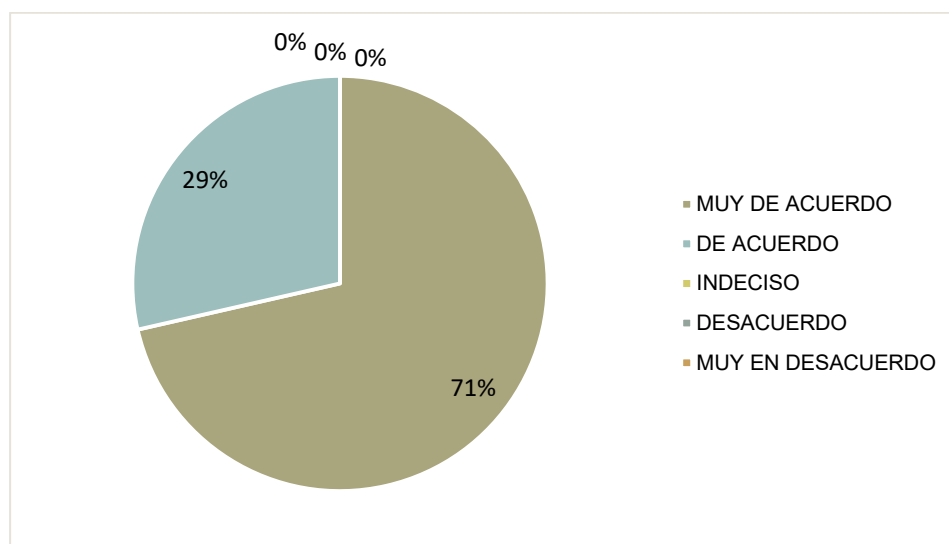
PREGUNTA 29

Figura 40. Considera usted que es importante la inversión en la infraestructura del negocio. Elaboración propia.

El 71% de los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo está muy de acuerdo y el 29% está de acuerdo en la necesidad de invertir en la infraestructura de los negocios.

PREGUNTA 30

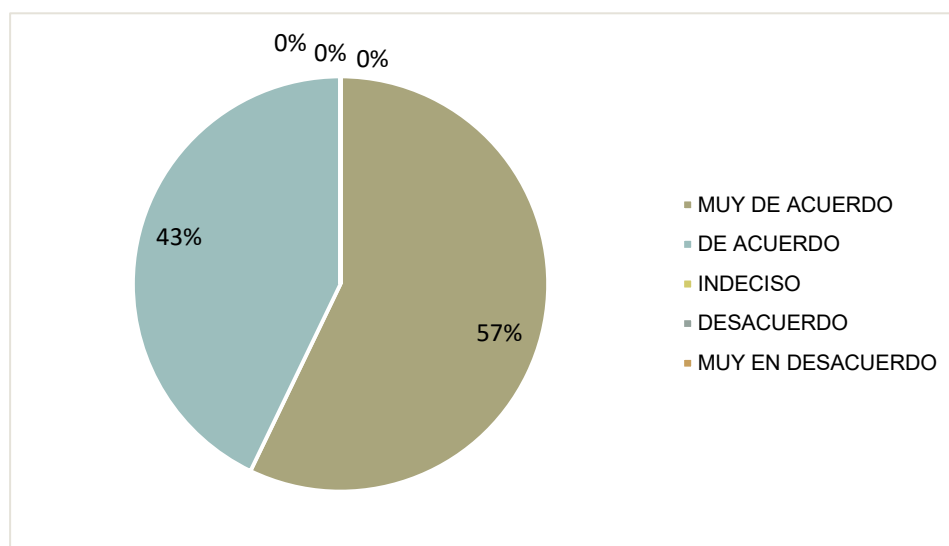


Figura 41. Considera usted que está planificando los cambios que se deben efectuar en el negocio para adaptarse a los requerimientos del mercado. Elaboración propia.

Adaptarse a los requerimientos de mercado exige de una planificación de los cambios que se generen en los negocios, frente a esto, el 57% de los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo y el 43% estar de acuerdo.

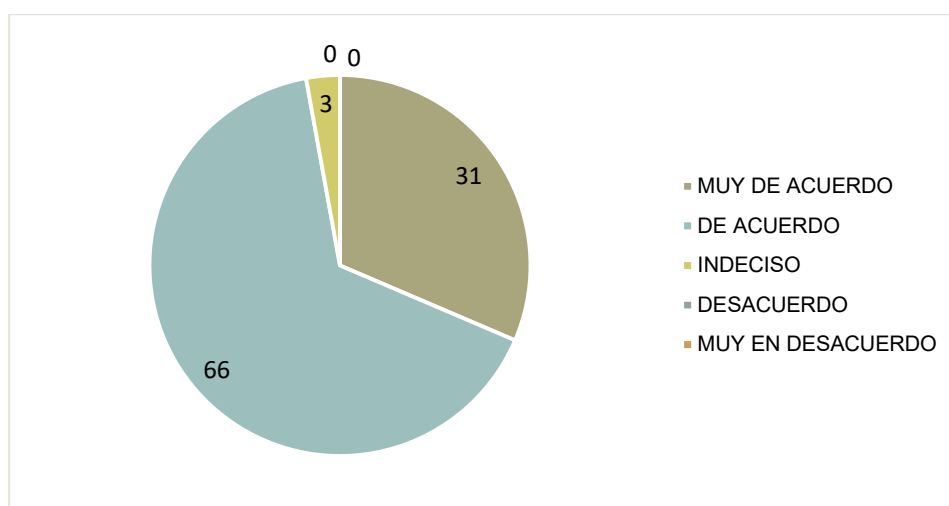
PREGUNTA 31

Figura 42. Considera usted es importante cambiar los procesos de trabajo, siempre que esto permita adaptarse a lo que requiere el mercado. Elaboración propia.

Los cambios de procesos de trabajo son importantes siempre y cuando permitan la adaptación a los requerimientos del mercado. Los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo respondieron, un 66% está de acuerdo y un 33% muy de acuerdo.

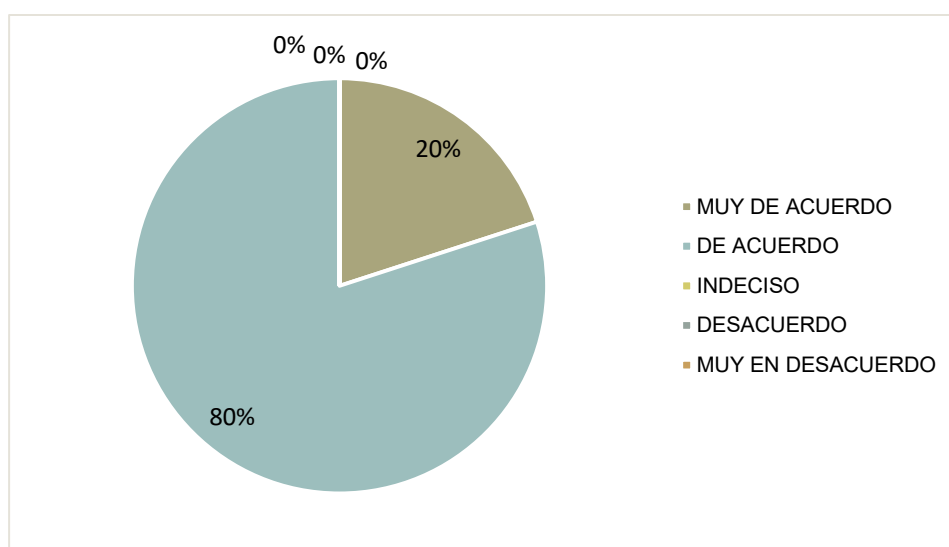
PREGUNTA 32

Figura 43. Considera usted que sus colaboradores conocen y hacen un buen uso de los recursos de trabajo. Elaboración propia.

Los recursos de trabajo son esenciales para el desarrollo de las actividades; por ello, se les preguntó a los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo si en sus negocios, sus colaboradores hacen buen uso de los recursos de trabajo; frente a esto las respuestas fueron: 80% están de acuerdo con esa exposición y un 20% están de acuerdo, lo que asegura que si se está dando esta característica dentro de los negocios.

PREGUNTA 33

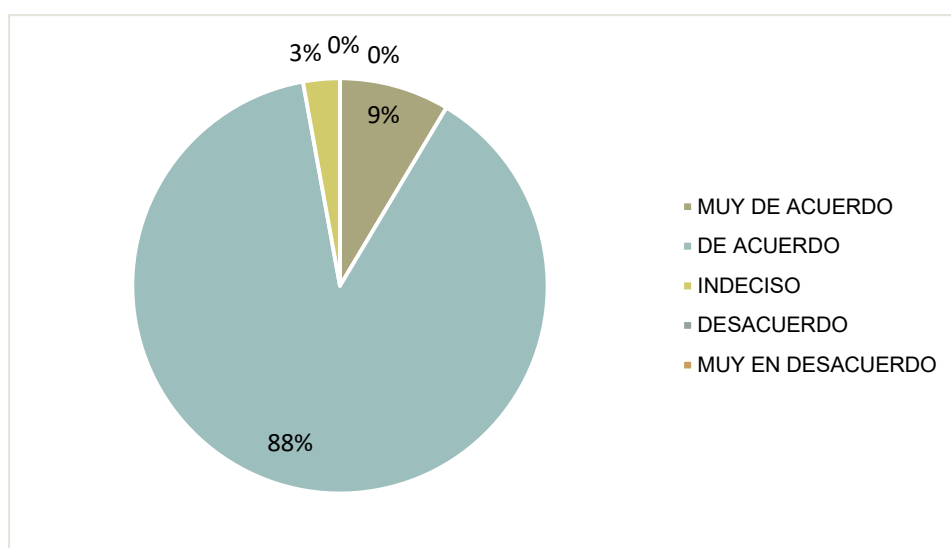


Figura 44. Considera que el desarrollo de su personal es la base para el desarrollo de su organización. Elaboración propia.

El 88% de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar de acuerdo con el hecho de que el desarrollo de su personal es la base para el desarrollo de su organización, un 9% están muy de acuerdo y un 3% están indecisos.

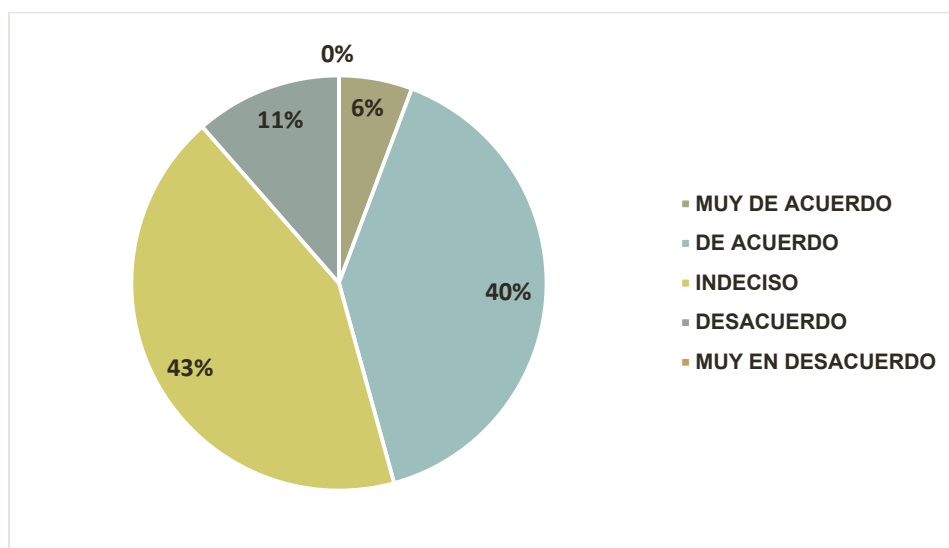
PREGUNTA 34

Figura 45. Considera usted que posee una política de desarrollo institucional que lleva a planes y acciones de mejora continua. Elaboración propia.

Frente al planteamiento de que poseer una política de desarrollo institucional lleva a mantener planes y acciones de mejora continua, el 43% de dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo respondió estar indeciso, un 40% están de acuerdo con ese planteamiento, el 11% están en desacuerdo y el 6% están muy de acuerdo.

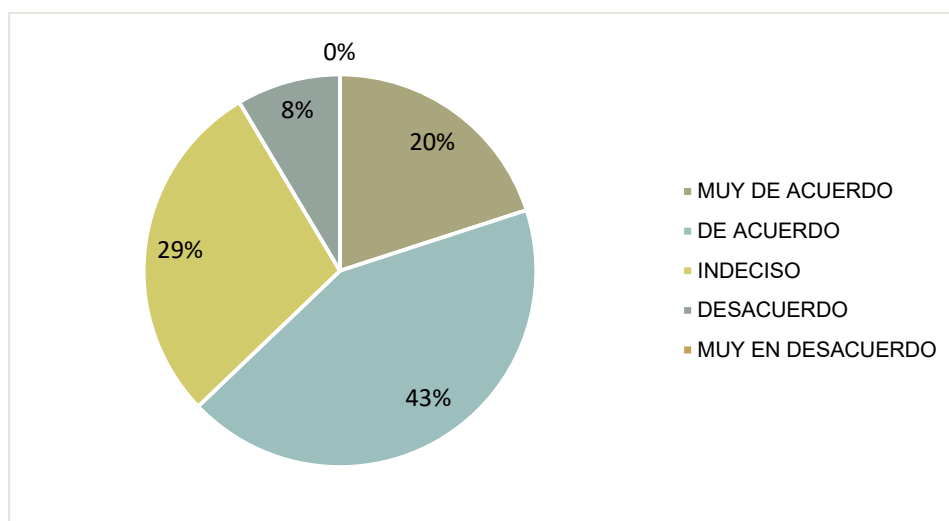
PREGUNTA 35

Figura 46. Considera usted que su negocio ha visto mejoras en cuanto a su posicionamiento, demanda y rentabilidad como respuesta a la aplicación de planes de desarrollo. Elaboración propia.

Al plantearse si el negocio ha visto mejoras en cuanto a su posicionamiento, demanda y rentabilidad como respuesta a la aplicación de planes de desarrollo, las respuestas de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo fueron: un 43% están de acuerdo, un 29% están indecisos, un 20% están muy de acuerdo y un 8% están en desacuerdo con esta apreciación. Sin embargo, se puede analizar que las respuestas son sesgadas o erróneas porque se contrapone a las respuestas de la pregunta anterior donde la mayoría estableció un nivel de indecisión frente a la importancia de los planes de desarrollo.

PREGUNTA 36

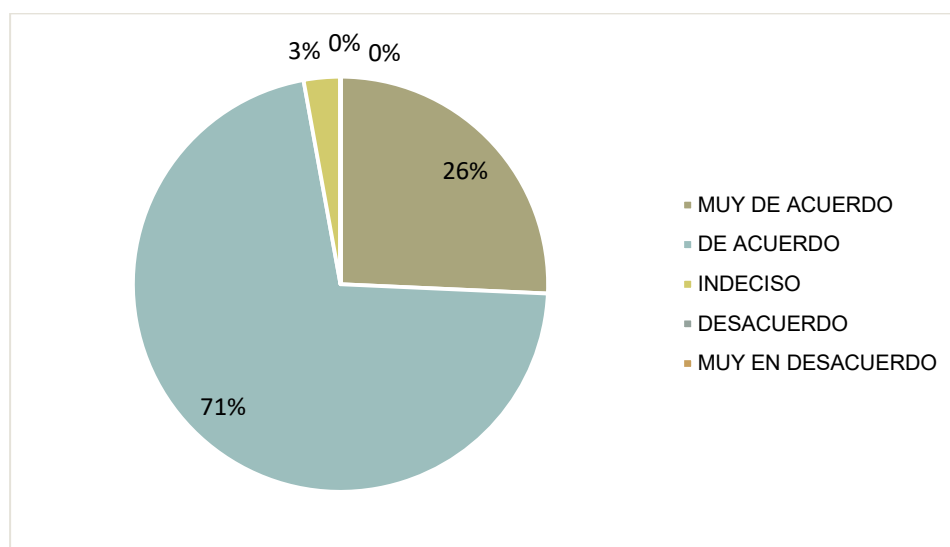


Figura 47. Considera que la experiencia es un sinónimo de permanencia empresarial y por ende una fortaleza. Elaboración propia.

El 71% de dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indicaron estar de acuerdo, el 26% muy de acuerdo y el 3% indecisos frente al hecho de considerar que la experiencia es un sinónimo de permanencia empresarial y por ende una fortaleza.

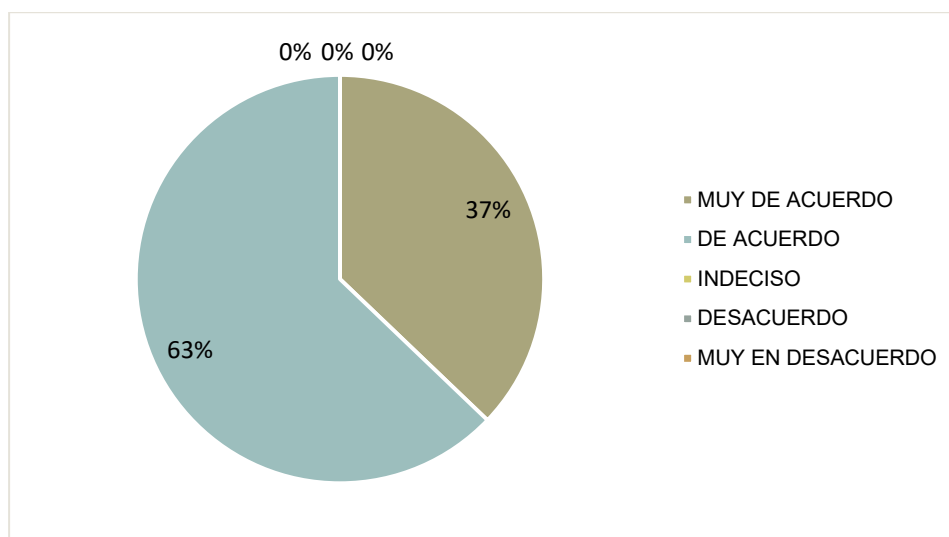
PREGUNTA 37

Figura 48. Considera que la experiencia permite tomar mejores decisiones empresariales. Elaboración propia.

Al exponerse si la experiencia permite tomar mejores decisiones empresariales, los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo expusieron estar de acuerdo con lo planteado (63%), y muy de acuerdo (37%).

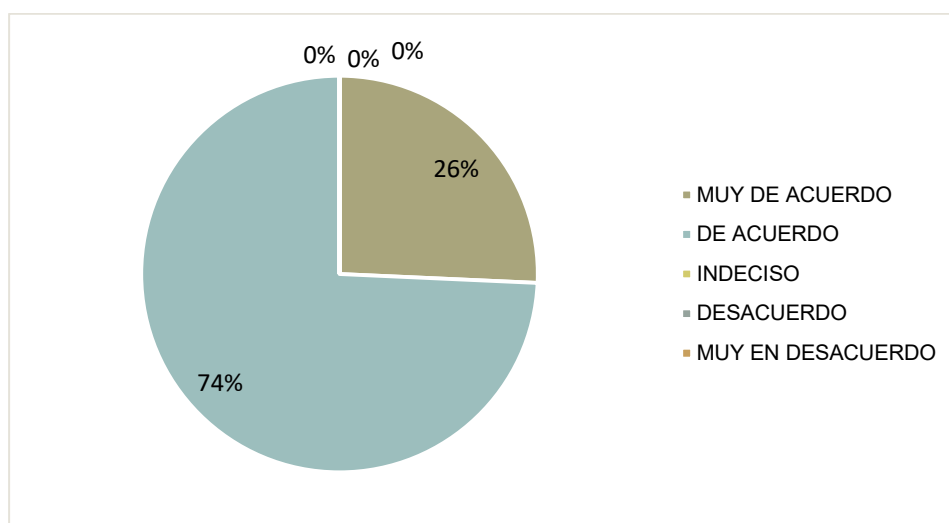
PREGUNTA 38

Figura 49. Considera que otras retribuciones o compensaciones no salariales motiva a sus colaboradores para un desempeño laboral óptimo. Elaboración propia.

Frente al desempeño laboral se les expuso que otras retribuciones o compensaciones no salariales, son elementos de motivación para el desempeño laboral óptimo; las respuestas de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo fueron: de acuerdo un 74%, muy de acuerdo un 26%.

PREGUNTA 39

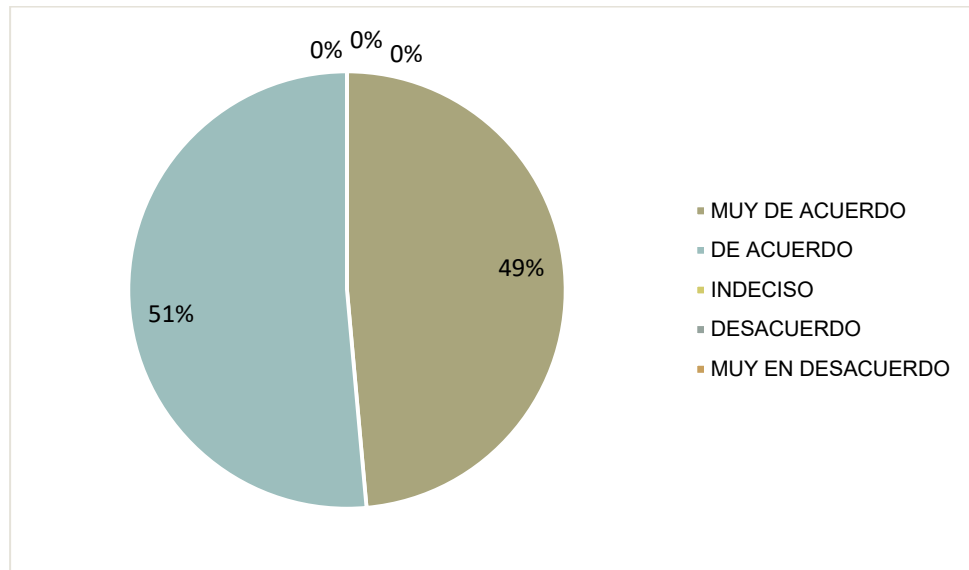


Figura 50. Considera que los salarios que paga a sus colaboradores les permite cubrir las necesidades básicas que ellos poseen.

En lo que respecta a si los salarios que paga a sus colaboradores, les permiten a ellos cubrir sus necesidades básicas, las respuestas por parte de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo fueron de un 51% estar de acuerdo en cumplir con lo expuesto y un 49% estar muy de acuerdo.

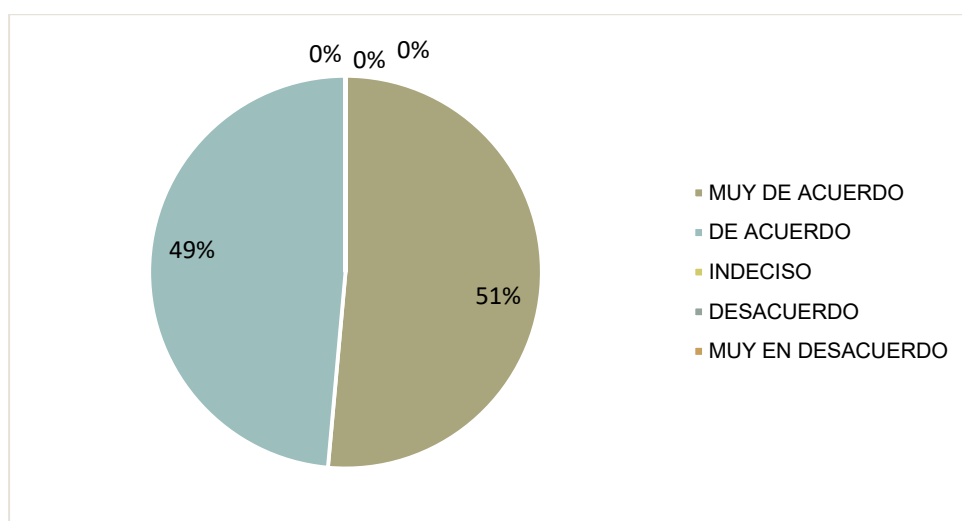
PREGUNTA 40

Figura 51.- Considera que la administración de un negocio debe prever el desarrollo profesional de los colaboradores. Elaboración propia.

El 51% de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo, están muy de acuerdo y un 49% están de acuerdo en que la administración de un negocio debe prever el desarrollo profesional de los colaboradores.

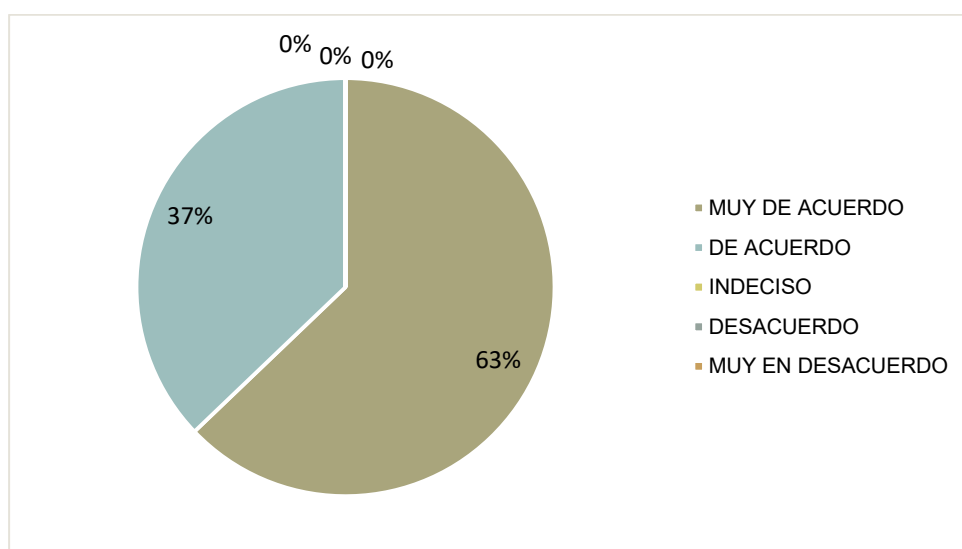
PREGUNTA 41

Figura 52. Considera usted que dota a sus colaboradores de los implementos de trabajo más adecuados para efectuar las tareas con efectividad y asegurar la integridad física de ellos. Elaboración propia.

Un 63% de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indicaron estar muy de acuerdo y un 37% estar de acuerdo con que ellos dotan a sus colaboradores de los implementos de trabajo más adecuados para efectuar las tareas con efectividad y asegurar la integridad física de ellos.

PREGUNTA 42

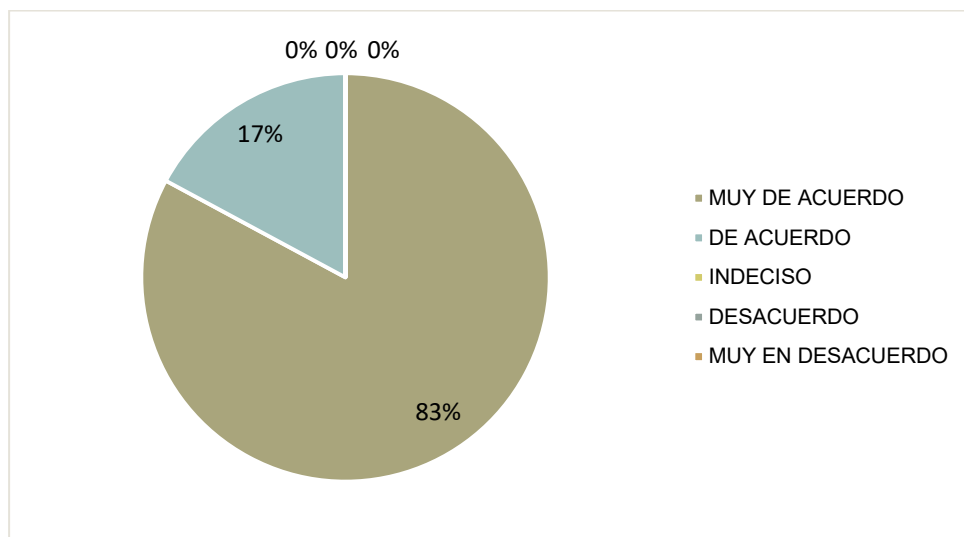


Figura 53. Considera usted que el pago del seguro social es fundamental para mantener la disposición de trabajo de sus colaboradores. Elaboración propia.

En lo que respecta al pago del seguro social, el 83% de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo que el pago de este seguro mantiene la disposición de trabajo de sus colaboradores, además un 17% indicó estar de acuerdo con aquello

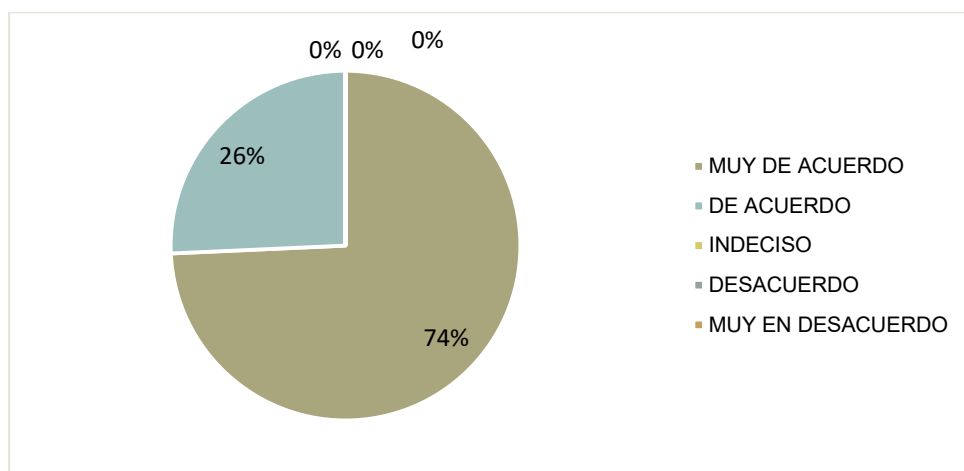
PREGUNTA 43

Figura 54. Considera usted que está aplicando la igualdad de oportunidades a todos sus colaboradores, indistintamente del género de éstos. Elaboración propia.

Cuando se les indicó si ellos aplican la igualdad de oportunidades a todos sus colaboradores, indistintamente de género de esos, el 74% de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indicaron estar muy de acuerdo y el 26% de acuerdo con esa expresión, dando por hecho que se lo hace.

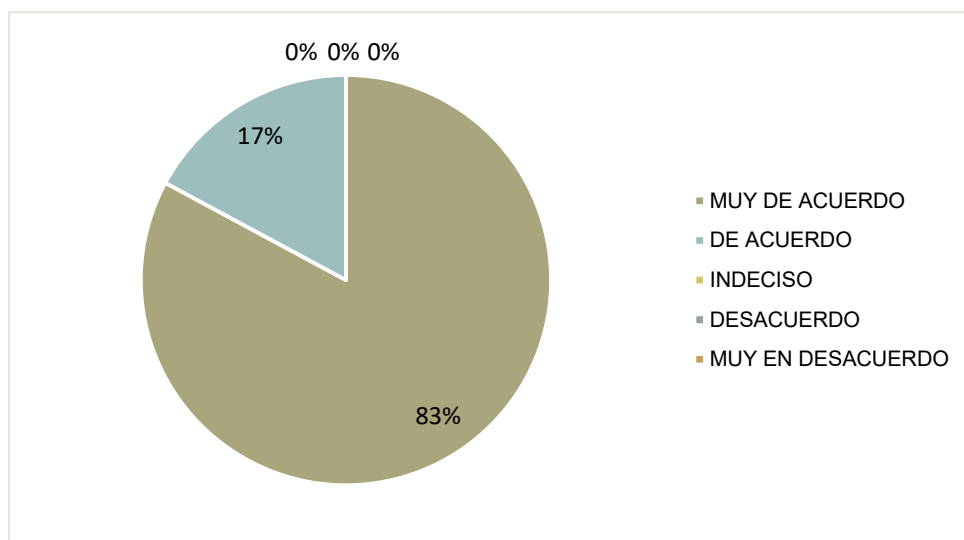
PREGUNTA 44

Figura 55.- Considera usted que la innovación es importante para desarrollar nuevos mercados y mantener cautivos a los actuales. Elaboración propia.

El 83% de dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo y el 17% estar de acuerdo en que la innovación es importante para desarrollar nuevos mercados y mantener cautivos a los actuales.

PREGUNTA 45

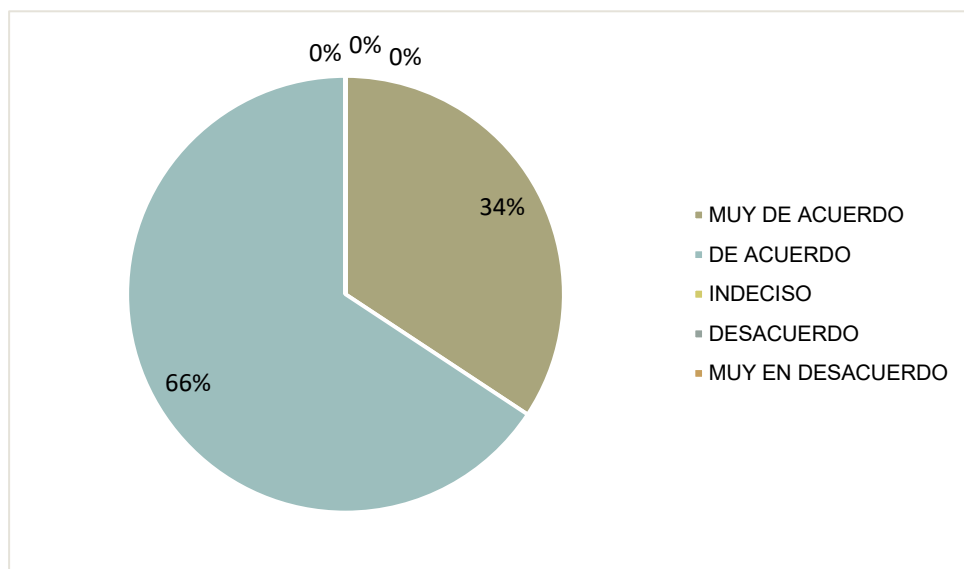


Figura 56. Considera usted que su negocio es un generador de empleo estable dentro de la localidad donde opera. Elaboración propia.

El 66% de dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo y el 34% de acuerdo en que sus negocios son generadores de empleo estable dentro de la localidad donde operan sus negocios.

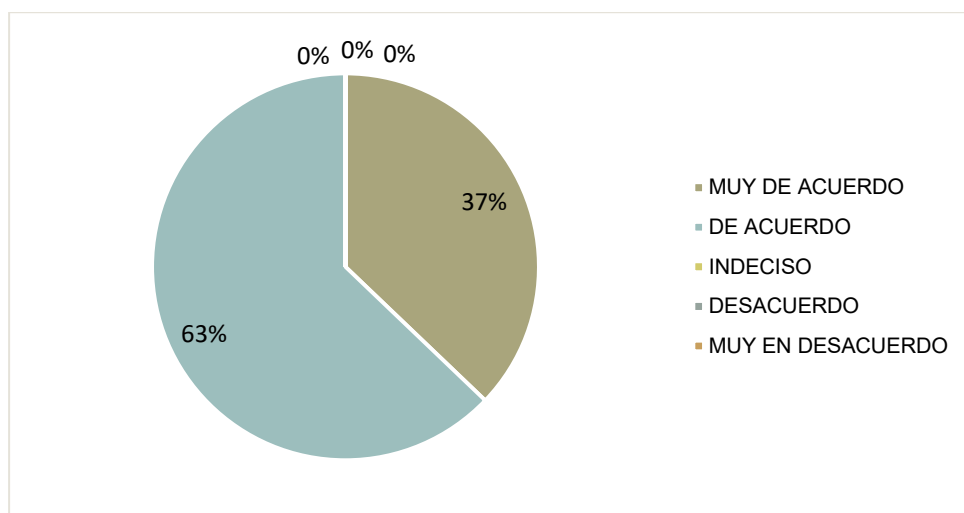
PREGUNTA 46

Figura 57. Considera usted que la calidad es una de las políticas que distingue a su negocio u organización. Elaboración propia.

El 63% de dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo y el 74% de acuerdo en que la calidad es una de las políticas que distingue su negocio u organización.

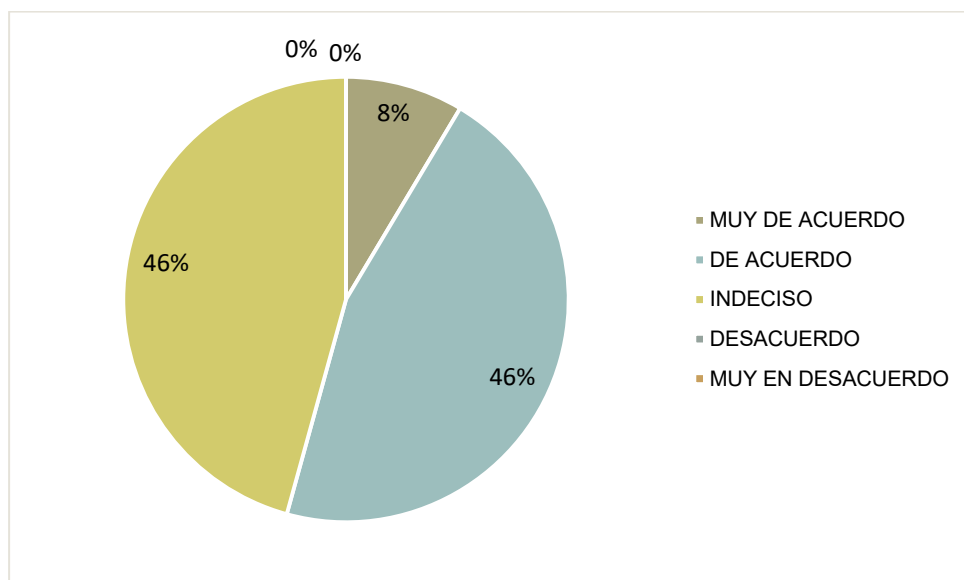
PREGUNTA 47

Figura 58. Considera usted que la integración vertical bajo convenios o acuerdos de cooperación con los proveedores permiten a las PYMES ejercer un nivel de control sobre sus costos. Elaboración propia.

Frente al hecho de que la integración vertical bajo convenios o acuerdos de cooperación con los proveedores permite a las PYMES ejercer un nivel de control sobre sus costes, las expresiones de los dueños de las El 66% de dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo y el 34% de acuerdo en que sus negocios fueron de un 46% estar indecisos, un 46% estar de acuerdo y un 8% estar muy de acuerdo.

PREGUNTA 48

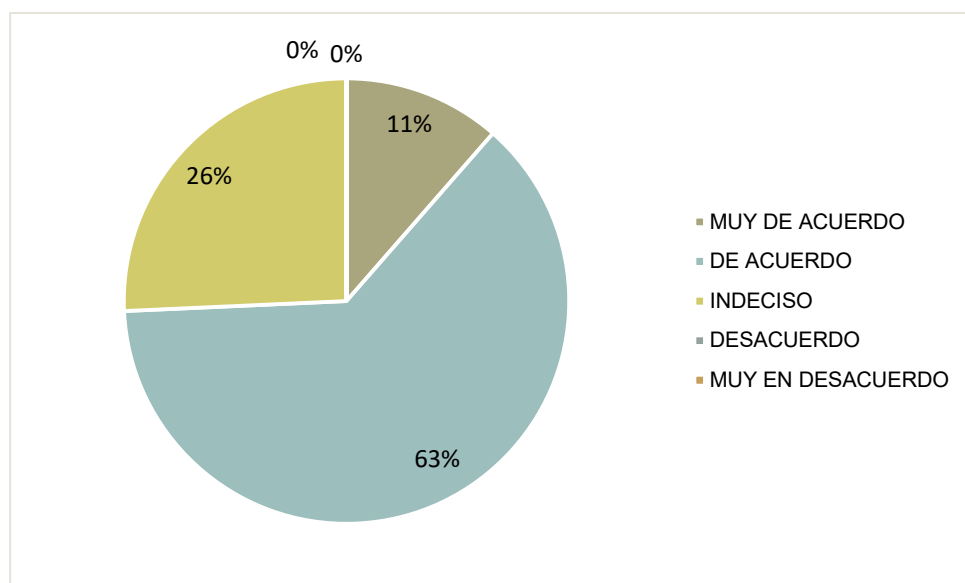


Figura 59. Considera que la integración empresarial con proveedores permite mantener una ventaja sobre los competidores. Elaboración propia.

Frente a la exposición de considerar que la integración empresarial con proveedores permite mantener una ventaja sobre los competidores, los dueños de las El 66% de dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo y el 34% de acuerdo en que sus negocios indicaron en un 63% estar de acuerdo con la exposición, un 26% estar indecisos y un 11% estar muy de acuerdo.

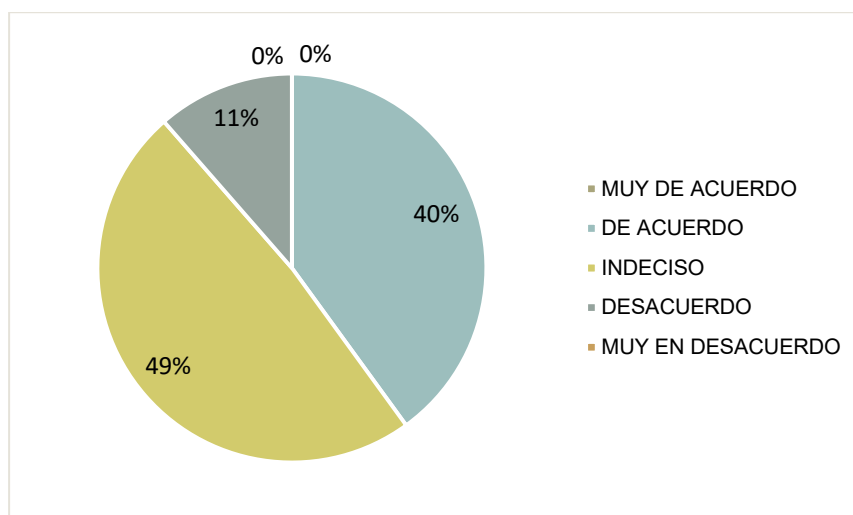
PREGUNTA 49

Figura 60. Considera usted que una forma de disminuir las limitaciones de los pequeños y medianos negocios es a través de las fusiones. Elaboración propia.

Al plantearles a los dueños de las El 66% de dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo y el 34% de acuerdo en que sus negocios si ellos consideran que una forma de disminuir las limitaciones de los pequeños y medianos negocios es a través de las fusiones; las respuestas fueron de un 49% estar en indecisión sobre el planteamiento que se les efectuó, un 40% estar de acuerdo y 11% estar en desacuerdo.

PREGUNTA 50

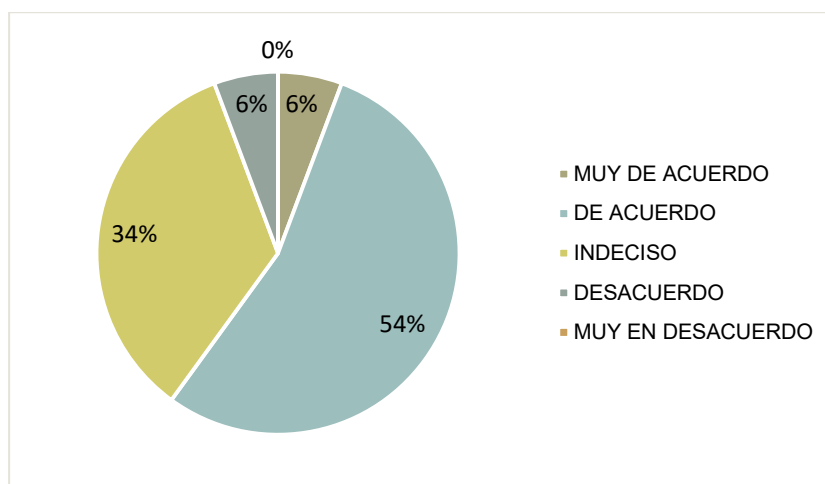


Figura 61. Considera usted que las fusiones entre negocios de escaso poder económico permitirán la diversificación de la oferta (surtido de marcas y productos). Elaboración propia.

Un planteamiento que se les efectuó a los dueños de las El 66% de dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo indican estar muy de acuerdo y el 34% de acuerdo en que sus negocios fue si ellos consideran que las fusiones entre negocios de escaso poder económico permitirá la diversificación de la oferta (surtido de marcas y productos), las respuestas que dieron fueron de un 54% estar de acuerdo con lo que se les expuso, un 34% estar indecisos, un 6% estar muy de acuerdo y un 6% estar en desacuerdo.

La encuesta fue uno de las técnicas que se aplicó para levantamiento de información, junto a ella se empleó también la **entrevista**, la misma que estuvo dirigida al Presidente de la Cámara de Comercio del Cantón Milagro, con la finalidad de contrastar los resultados y presentar un análisis más profundo, especialmente que el sector comercial de PYMES del cantón se caracteriza por no presentar información cien por ciento real sobre su situación administrativa y por ende tienden a distorsionarse la apreciación que se posee acerca de la competitividad por parte de su dueños.

En la entrevista, el presidente de la Cámara de Comercio expresa de forma clara la forma en que se gestionan las PYMES del cantón, especialmente las de comercialización de productos de consumo masivo.

Resultados de la entrevista dirigida al Eco. José Vargas Oñate, presidente de la Cámara de Comercio del Cantón Milagro:

1. ¿Actualmente el estado está aplicando alguna política que beneficie al sector comercial en el cantón Milagro?

El estado si ha aplicado ciertas políticas en el sector comercial, lo que ha impulsado a su expansión en cierta forma, pero al mismo tiempo se han generado ciertas políticas tributarias que ha afectado seriamente la liquidez de las pequeñas empresas; a su vez las PYMES no manejan políticas internas de desarrollo hacia el crecimiento de las mismas.

2. ¿Qué tipo de estructura manejan estas PYMES y cómo ha influido en el crecimiento del sector comercial?

La mayor parte de las PYMES manejan una estructura familiar, han sido pasadas de padres a hijos. Pocas empresas han tenido un gran crecimiento en los últimos años, la mayoría se ha mantenido en un estado de conformidad (status quo) mientras que muy pocas han tenido un desarrollo elevado o importante; claro ejemplo el de DEVIES, COHERVI que en la actualidad demuestran cambio y desarrollo.

3. ¿Considera Ud. que nuestras PYMES comerciales de productos de consumo masivo han aplicado estrategias competitivas de diferenciación?

No han aplicado políticas de competitividad, no han visionado más allá de un comercio local, ha sido un crecimiento en base de trabajo y esfuerzo, manejan sus ventas mediante una jornada de labor por ciclo, abren el local, realizan sus actividades, luego cierran su local y así lo continúan haciendo, no existe una estrategia que indique en que sector crecer o de qué manera voy aumentar mis ventas o hacia dónde quiero llegar, no han adoptado estrategias que identifiquen en qué porcentaje crecer o cómo se debe vender.

4. En cuanto a los costes que manejan estos negocios, ¿considera Ud. que exista un liderazgo en costes; ¿ó, caso contrario, la administración de los

costes no es muy eficiente, lo que termina perjudicando a esas PYMES al momento que ingresan competidores de mayor tamaño y con fuertes capitales?

No hay liderazgo en costes, la reducción de los costos en estas PYMES no ha sido importante, los grandes negocios han afectado a los de menor tamaño; un claro ejemplo, hace 8 años cuando llegó Mi Comisariato, mató literalmente a muchas tiendas, super-despensas, minimarkets, etc., pero fue por temas de costos. Lo mismo ha ocurrido con el sector farmacéutico donde las grandes cadenas han absorbido a las farmacias que se manejaban de forma individual (familiar), quizás por la falta de organización o de unión entre estas pequeñas farmacias y manejar el tema de distribución de los medicamentos de forma directa, quizás por falta de capacitación, unidad, de visión hacía donde se apuntaba el negocio, etc.

5. Dentro del sector comercial, ¿considera Ud. que estas PYMES han aplicado un modelo de integración enfocado al crecimiento?

No hubo un modelo de integración de crecimiento de sus negocios ni un modelo de desarrollo de sus empresas hacia afuera, que visionen lo que se venía dentro del sector comercial, muchos negocios están quebrando actualmente, todo viene desde afuera, si empezáramos a producir ciertos productos dentro de la ciudad y enfocar un modelo de desarrollo en las PYMES a futuro.

6. ¿Considera Ud. que en los negocios (PYMES comerciales de productos de consumo masivo) dentro del cantón, existe preocupación por la capacitación del personal o el conocimiento que poseen dentro del negocio actualmente?

Muy pocas PYMES mantienen un personal completamente capacitado dentro de su organización, la mayoría son empresas familiares donde el padre es el que maneja el negocio, la hija maneja la caja chica, el hijo maneja el tema de los camiones y distribución y de allí otro personal encargado de temas operativos. No hay una vía de desarrollo, son empresas que generan ingresos en base a su experiencia y no por un correcto modelo de negocio que se haya enfocado en un crecimiento con proyección a futuro.

7. En cuanto a marcas, ¿estos negocios han desarrollado su marca o se centraron en ser sólo distribuidores de estos productos?

Ciertos negocios crecieron como marca, empezaron como pequeños negocios y en la actualidad manejan su marca como tal ya posicionadas, en lo que respecta a su nombre o razón social que es conocida dentro de la ciudad. Sin embargo, no han proyectado su marca dentro de los productos de consumo masivo como lo han hecho los grandes negocios como La Favorita, Corporación el Rosado, que manejan sus propias marcas en productos de consumo masivo y otros más.

8. En base a lo que Ud. ha manifestado, ¿qué opinión tiene sobre el hecho de que quienes administran estas PYMES comerciales de productos de consumo masivo conozcan de las estrategias competitivas y las apliquen, considera que eso aportaría para que sean más competitivos?

En el cantón, quienes son dueños de estos negocios desconocen de estrategias competitivas, si estos negocios aplicaran estrategias que apunten a un desarrollo, lograrían salir adelante. El temor de estas PYMES es llegar más allá, por falta de conocimiento de las políticas que actualmente ha proporcionado el gobierno y que obliga a tomar nuevas directrices a estos negocios; quizás por el miedo de ir más allá, prefieren tener lo poco que han logrado y no arriesgarse.

Este instrumento cualitativo permitió contrastar los resultados de la encuesta; especialmente las siguientes preguntas:

Pregunta 1.- Considera usted que sus costes le permiten ofrecer productos a precios competitivos: aquí los dueños de las PYMES indicaron: el 94% estar de acuerdo con el hecho de que sus negocios poseen costes que les permiten estar en el mercado con productos cuyos precios son competitivos. Además, un 6% indican estar muy de acuerdo con la afirmación de tener costes que permiten ofrecer productos a precios competitivos.

Pregunta 5.- Considera usted que ha logrado captar la atención de los clientes a través de su liderazgo en costes que llevan a fijar precios bajos: El 54% de encuestados indican que están muy de acuerdo, lo que significa que lideran en costes y fijan precios bajo; mientras que el 46% están de acuerdo.

En la entrevista, el presidente de la Cámara de Comercio indica que en cuanto a los costes que manejan estos negocios, no hay liderazgo que la reducción de los costos en estas PYMES no ha sido importante, los grandes negocios han afectado a los de menor tamaño; un claro ejemplo, hace 8 años cuando llegó Mi Comisariato, mató literalmente a muchas tiendas, super-despensas, minimarkets, etc.

En base a lo expuesto se puede considerar que las PYMES no lideran en costes y que no aplican la estrategia de Liderazgo en Coste.

Pregunta 7.- Considera usted que el negocio posee una diferenciación que lo haga ser preferido por los clientes: muy de acuerdo un 67% de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo y la diferencia de 43% de acuerdo. Sin embargo en la entrevista, quien dirige la Cámara de Comercio del cantón, aseguró que no se han aplicado políticas de competitividad, no han visionado más allá de un comercio local, ha sido un crecimiento en base de trabajo y esfuerzo, manejan sus ventas mediante una jornada de labor por ciclo, abren el local, realizan sus actividades, luego cierran su local y así lo continúan haciendo, no existe una estrategia que indique en que sector crecer o de qué manera voy aumentar mis ventas; no existe diferenciación.

Considerando lo antes expuesto, se puede inferir que esto negocios no se han logrado diferenciar de la competencia y que no poseen el capital para hacerlo; por lo tanto, la estrategia de Diferenciación no se encuentra influyendo en el desarrollo empresarial, el ismo que no se ha generado porque este sector se encuentra en un status quo.

Pregunta 13.- Considera que su PYME está en capacidad de atender a un mercado amplio: 69% están de acuerdo en la capacidad de atender ese mercado amplio y un 31% exponen estar muy de acuerdo en poder dar esa capacidad de atención.

Pregunta 14.- Considera que la capacidad de atención de su PYME lo lleva a enfocarse en un segmento: un 66% están de acuerdo y un 34% muy de acuerdo con esa exposición

Pregunta 15.- Considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los clientes: un 66% estar de acuerdo y un 34% están muy de acuerdo.

Pregunta 16.- Considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obliga a enfocarse en un segmento y no en un mercado total: de los dueños de PYMES comerciales de productos de consumo masivo, el 57% estar de acuerdo y 43% estar muy de acuerdo.

Se puede analizar una contradicción en las respuestas, en las preguntas 14, 15 y 16 se deja claro, por arte de los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo que lo mejor para ellos es enfocarse en un segmento; en cuanto a mercados amplio no porque no tendrían la capacidad de abastecerlos, no tienen una gran infraestructura ni capital; sin embargo, en la pregunta 13 indican que están en capacidad de atender un mercado amplio.

En cuanto a las respuestas obtenidas en la entrevista, se dejó claro que muy pocas PYMES mantienen un personal completamente capacitado, no manejan marcas, no tienen una adecuada gestión en cotes; por lo tanto, se puede inferir que lo mejor es centrar los esfuerzos en un segmento específico que sea rentable. Bajo esta perspectiva las Estrategias Competitivas, la de Enfoque, sí influirá en el Desarrollo Empresarial de estos negocios.

CAPÍTULO 5: IMPACTOS

5.1. Propuesta para la solución del problema

El desarrollo competitivo de las PYMES Comerciales de Productos de consumo Masivo del cantón Milagro se ve afectado como respuesta a los niveles de competitividad que se caracterizan por ser bajos y poner a estas empresas o negocios en posiciones de debilidad dentro del mercado.

La situación de las PYMES mencionadas es la respuesta a una gestión que se enmarca en una administración carente de estrategias y de direccionamiento en cuanto a mercado se refiere; es decir, los negocios no analizan si su posición es la de atender a un mercado general o total o dicha posición se centra en un segmento o nicho.

Los negocios pequeños y medianos tienen por características el manejo de un capital reducido, especialmente los pequeños negocios, motivo que se convierte en un limitante para la inversión en características distintivas que podrían requerir de capitales mayores, sumado a ello, el hecho de que, al ser distribuidores, manejan los mismos productos que los competidores de su mismo nivel o de un tamaño mayor, razones que obviamente no les permite una diferenciación fácilmente y sostenible.

Las PYMES por sus características tienen limitantes o debilidades, pero también poseen fortalezas, entre ellas el constante interactuar con sus clientes de una forma más directa, lo que genera un vínculo de afectividad que se transforma en una zona de confort en cuanto al comportamiento de compra de los consumidores, también cabe mencionar el hecho de que estos negocios tienen la oportunidad de concentrarse en un segmento y

satisfacerlo, sin tener que elevar ese nivel de satisfacción a todo un mercado que se caracteriza por la diversidad en cuanto a gustos y preferencias.

Con esas fortalezas, las PYMES deberían plantear su accionar en un segmento; es decir, enfocarse en un grupo específico de clientes que compren constantemente los productos de consumo masivo que ellas les ofrecen, generando así la oportunidad de crear fidelidad y satisfacción en esos consumidores.

En base a todas las exposiciones efectuadas, es obvio que la Estrategia que se adapta a las características de las PYMES es la Enfoque de Bajo Costo, así el negocio sería un enfocador⁸ que optimiza sus estrategias en un segmento, consiguiendo ahí su ventaja competitiva.

La perspectiva planteada lleva a proponer como una solución al problema descrito en el inicio, lo siguiente: **“Estrategia Competitiva basada en el Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES”**

El Modelo citado es el aporte personal que se realiza a la investigación; sin embargo, de dicho modelo se tomó la decisión de centrarnos en la estrategia de **Enfoque, específicamente la de Enfoque de Bajo Costo**, considerando las características de las PYMES y del mercado que está constituido por los habitantes del cantón Milagro.

5.1.1. Justificación de la Propuesta

La propuesta consiste en una Estrategia Competitiva basada en el Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES, esto significa que se desarrollarán cinco actividades que permitirán dar operatividad a la estrategia y que demostrará los beneficios que obtendrían las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del cantón Milagro.

⁸ Empresa que asume e implementa la Estrategia de Enfoque (Estrategia Competitiva)

Se justifica la propuesta desde el momento que se analiza las características del cantón, las mismas que se mencionaron desde la introducción de la presente investigación y que dejan establecidas que de acuerdo a la magnitud geográfica del cantón, este posee 405,63 Km² (Municipio de Miagro, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón San Franciasco de Milagro, 2016) y una población de 166.634 habitantes (INEC, 2010), siendo un indicador de que el mercado no es extenso en cuanto a número de clientes. Además, de sumar a lo anterior el que se cuentan con un aproximado de 47% de PYMES de carácter familiar; heredadas y con esquemas administrativos tradicionales y marcados por el empirismo (Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Milagro, GAD, 2010)

Lo antes mencionado permite analizar que el mercado limitado debe manejar un esquema de escasa demanda agregada que lleva a un limitante en cuanto a nivel de ventas como respuesta a la competencia que existe; sin embargo, eso no excluye al cantón Milagro de mantener una economía basada en la agricultura y en el comercio, pero que al tener una cercanía geográfica con el cantón Guayaquil (45 minutos de tiempo en acceder por vía terrestre), principal ciudad del país en términos de ingresos económicos, esto lleva a una mayor competencia.

Los resultados estadísticos antes expuestos llevan a analizar al cantón Milagro como una zona geográfica donde las grandes empresas pocas veces efectúan inversiones, debido a que la población de dicho cantón estaría dispuesta a acudir al cantón Guayaquil para satisfacer las diversas necesidades, dejando a los negocios pequeños en la necesidad de replantear el tipo de estrategia para convertirse en negocios sostenibles.

Lo mencionado lleva a considerar al cantón Milagro y a sus PYMES, especialmente las Comerciales de Productos de Consumo Masivo en seguir una estrategia de competitividad de satisfacción a un segmento específico, a fin de fidelizar a esa demanda y mantenerla cautiva, dejando así asentado el por qué de una Estrategia Competitiva basada en el Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES.

5.1.2. Desarrollo de la Propuesta: Título

Estrategia Competitiva basada en el Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES.

5.1.3. Descripción de la Propuesta: Actividades de la estrategia

Actividad 1.- Concentrarse en un grupo específico de consumidores – concentrarse en una o pocas líneas de productos.

Para que la actividad se pueda efectuar, es importante que las PYMES identifiquen dos cosas: a) ¿cuál es el segmento en el que desean trabajar o al que desean atender?, obviamente porque sus características como negocio se los permitirá; y, b) ¿cuáles son los productos de mayor rotación en ese segmento seleccionado?

Esta actividad exige a las PYMES que definan el tipo de productos de consumo masivo que se va a comercializar, no se trata de tener una amplia gama o surtido, al contrario, se deben especificar los productos de mayor rotación dentro del segmento que se atiende y posteriormente dedicarse a la comercialización de ellos. Obsérvese la figura 62:

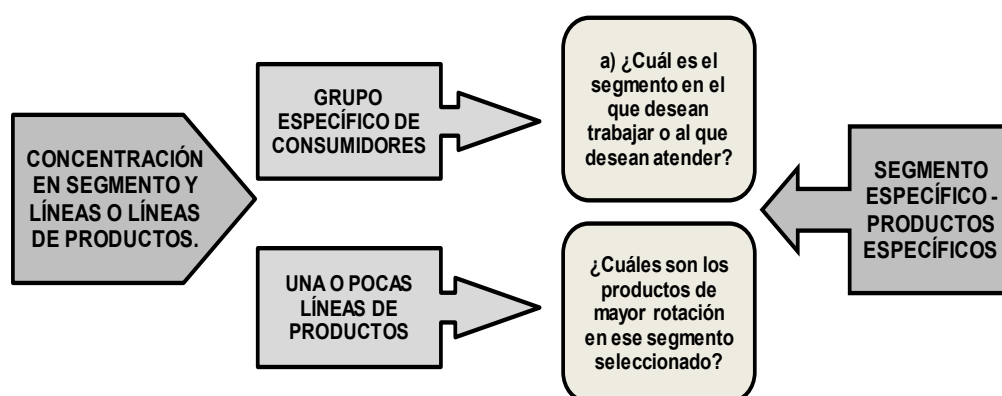


Figura 62. Concentración en segmento y en línea de productos.

La actividad tiene como objetivo dedicarse exclusivamente a un grupo de clientes, el más rentable de acuerdo a su continuidad de compras, hasta lograr fidelizarlos como respuesta a satisfacer sus gustos y requerimientos específicos; para ello, deben abastecerse y posteriormente comercializar una línea de productos; es decir, concentrarse en una línea preferentemente, o unas dos que sean muy compatibles.

Actividad 2.- Abastecimiento (proveedor único y no faltantes)

En lo que respecta a la actividad de abastecimiento, es recomendable mecanismos de control, especialmente porque se comercializan productos de uso regular o de alta demanda, lo que se conoce como productos de consumo masivo, para ello se requiere efectuar una correcta administración de los inventarios. La figura 63 demuestra la forma en qué debe operar esta actividad:

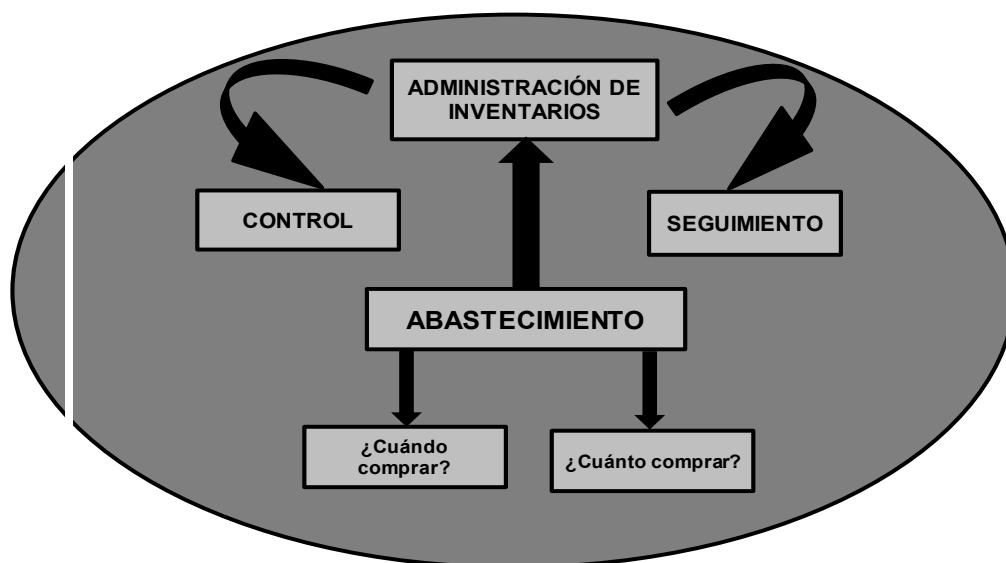


Figura 63. Abastecimiento (proveedores únicos y no faltantes)

La administración de los inventarios lleva a un control y un seguimiento para determinar cuándo y cuánto comprar, evitando faltantes y convirtiendo al negocio en el “proveedor único” para los clientes, especialmente cuando se trabaja con segmentos y las ganancias y sostenibilidad de los negocios depende de mantenerlos fieles.

El control y seguimiento de los inventarios permitirán conocer el nivel de abastecimiento de un producto y cada vez que se generen ventas o salidas de los mismos, se podrá tomar la decisión de abastecimiento, considerando cuánto adquirir, de ahí la necesidad de fijar una política de cada qué tiempo efectuar realizar la revisión de los inventarios, así se evita el desabastecimiento.

En esta actividad es importante que el negocio detecte quién será su abastecedor, para mantenerlos fijos y así lograr de parte de ellos una preferencia para abastecerse, esto otorga la oportunidad de un mejor manejo de costes y no se afectará a los clientes o consumidores finales.

El objetivo de un negocio que cuente con los productos solicitados por los clientes es convertirse en el único abastecedor de ese cliente, de esa forma todo el segmento se mantendrá cautivo como respuesta a la utilidad de lugar y tiempo que se les brinda. Una utilidad de lugar al llegar al punto de venta y encontrar el surtido que ellos desean y la utilidad de tiempo porque esos productos están disponibles en el momento que se solicitan.

Actividad 3.- Control de los inventarios

Es importante que las PYMES, dentro del sistema de control de sus inventarios utilicen el **Método de Valuación PEPS** (primeras en entrar, primeras en salir), de esta forma estarían empleando una valuación permanente de los inventarios, para conocer cantidades disponibles y sus precios. Al darle salida a aquellos productos que primero ingresaron a bodega se estará evitando su deterioro o caducidad, aspecto a considerar ya que los negocios comercializan productos de consumo masivo.

Al quedar en inventario los últimos productos comprados, generalmente o casi siempre adquiridas a costos mayores, debido a variaciones de precios. Lo antes explicado, lleva a un análisis contable de beneficio al negocio, esto se debe a que el costo de venta será más bajo y utilidades superiores. Obsérvese la figura 64:

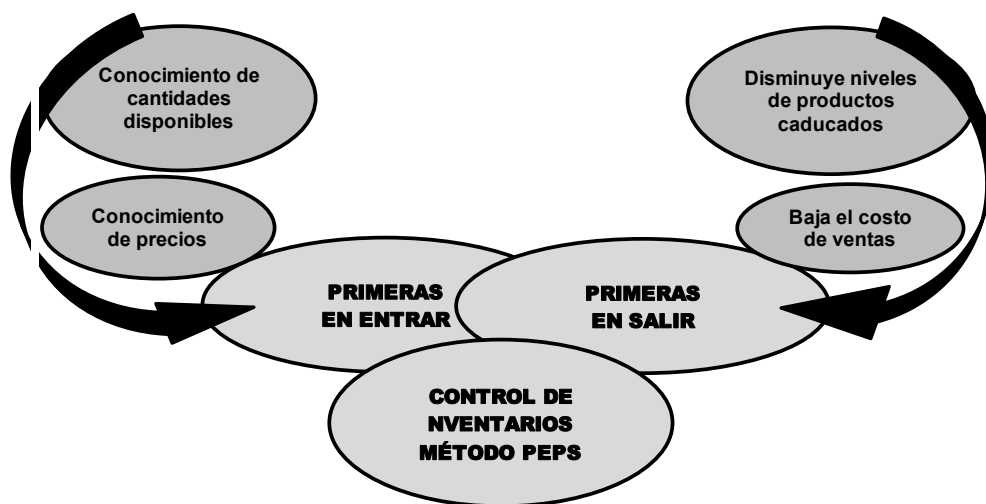


Figura 64. Control de los inventarios (Método de valuación PEPs)

Actividad 4.- Condiciones de crédito (pago con tarjetas y créditos institucionales)

Las ventas dan origen a los cobros, siendo este el gran problema para agregar demanda o sumar clientes o aumentar las ventas. Al tratarse de PYMES, esto es pequeñas y medianas empresas, las empresas medianas pueden incurrir en créditos a través de las instituciones bancarias con las tarjetas de crédito que estas emiten, siendo una ventaja para generar ventas y asegurar el cobro de la mercadería vendida más el margen de utilidad que obviamente se han fijado.

La pregunta surge con las pequeñas empresas, ¿pueden generar crédito?, sí, presentándose dos opciones: a) créditos con tarjetas de crédito; y, b) créditos institucionales (empresas, negocios, escuelas, colegios, gremios, etc.).

En el caso de crédito a través de tarjeta de crédito, las PYMES deben hacer conciencia que ellas tendrán que asumir un costo por cada transacción, bajo el sistema Data Fast; estos porcentajes se expresan a continuación:

Tipo de crédito	Porcentaje
Diferido 3 meses	9%
Diferido 6 meses	11%
Diferido 9 meses	13%
Diferido 12 meses	15%
Diferido - Corriente	6%
Corriente	4,5%

Cabe recalcar que estos porcentajes son regulados por la Superintendencia de Bancos del Ecuador como monto máximo; sin embargo, los bancos tienen la opción de cobrar porcentajes menores. El beneficio es que se podrán aumentar los niveles de ventas, dando cabida a aquellos clientes que no disponen de efectivo, la ventaja radica en el volumen de ventas que permitirá asumir el costo de estas transacciones. Sin embargo, se entiende que muchos negocios pequeños preferirán la segunda opción que correspondía a créditos institucionales. Obsérvese la Figura 65:

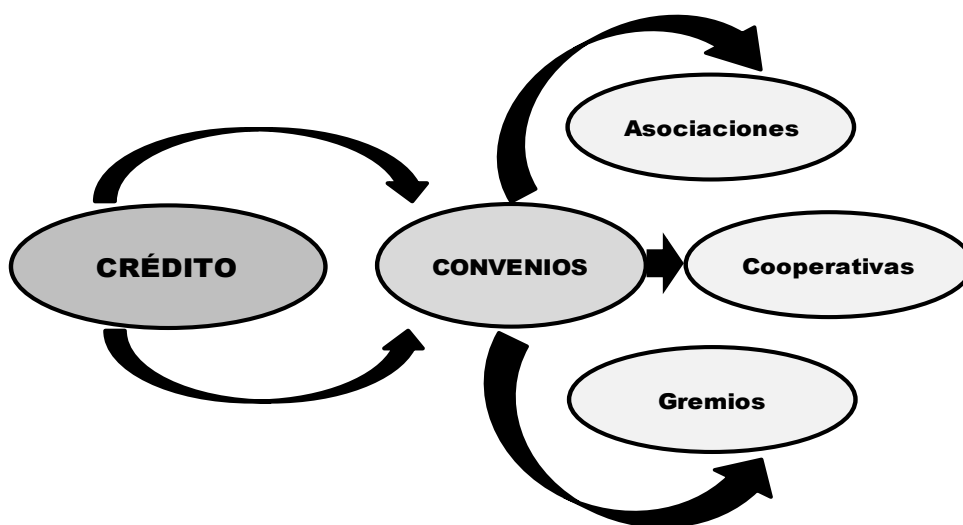


Figura 65. Condiciones de crédito (pago con tarjetas y créditos institucionales)

Este tipo de crédito requiere de convenios con instituciones como: asociaciones de colegios y escuelas, cooperativas, gremios, etc. Los valores de consumo serían descontados directamente de los roles de pago de estos

trabajadores o de los fondos de los gremios a los que pertenezcan, de tal forma que la PYME se asegure el retorno del dinero mediante los cobros.

Actividad 5.- Precios bajos en el segmento seleccionado

Para satisfacer a los clientes, en relación a precios, las PYMES necesitan reducir sus costos, esto lo podrán lograr cuando se asuman las tres primeras actividades de la estrategia propuesta: concentrarse en un segmento y línea de productos, manejar convenios con los proveedores para tener un abastecimiento permanente sin que se presenten ajustes seguidos en los precios (incremento de precio de las mercaderías), controlar los inventarios (método de valuación permanente PEPS).

Sin embargo, se puede captar el interés del segmento cuando los precios se vuelven diferencialmente más bajos a través de: promociones y descuentos, esto se debe al hecho de que generalmente en productos de consumo masivo las personas buscan el ahorro; por ello, es importante que los clientes sientan este beneficio. La estrategia se expone en la figura 66:

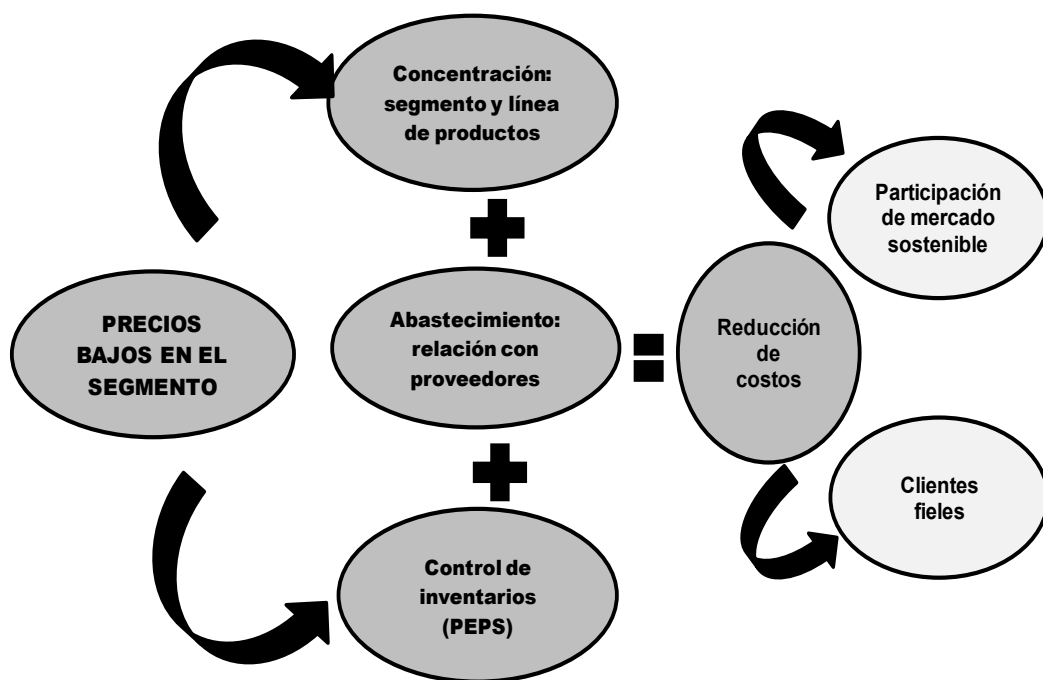


Figura 66. Precios bajos en el segmento seleccionado.

La especialización permitirá a las empresas obtener una participación de mercado segura y sostenible, manteniendo la fidelidad de la clientela al proporcionarles los productos que ellos requieren.

Las estrategias propuestas serán aplicadas por las PYMES comerciales de productos de consumo de acuerdo a sus características; por lo tanto, ellas deberán analizar los siguientes aspectos:

- Capital de operación
- Cantidad de clientes que forman parte del segmento atendido
- Productos de alta rotación (marcas y líneas)
- Tipos de ofertas y períodos de las mismas
- Instituciones y/o empresas de la localidad que garanticen la recuperación de Los montos de créditos, para así decidir si establecer los convenios
- Conocimiento de aspectos requeridos por lo clientes para sentirse satisfechos
- Proveedores fijos para lograr transacciones con cotos preferenciales.
- Magnitud de la infraestructura del negocio (tamaño).

En base a lo anterior, cada PYME se ajustará a las actividades de la estrategia propuesta, desglosada en la siguiente figura (67):

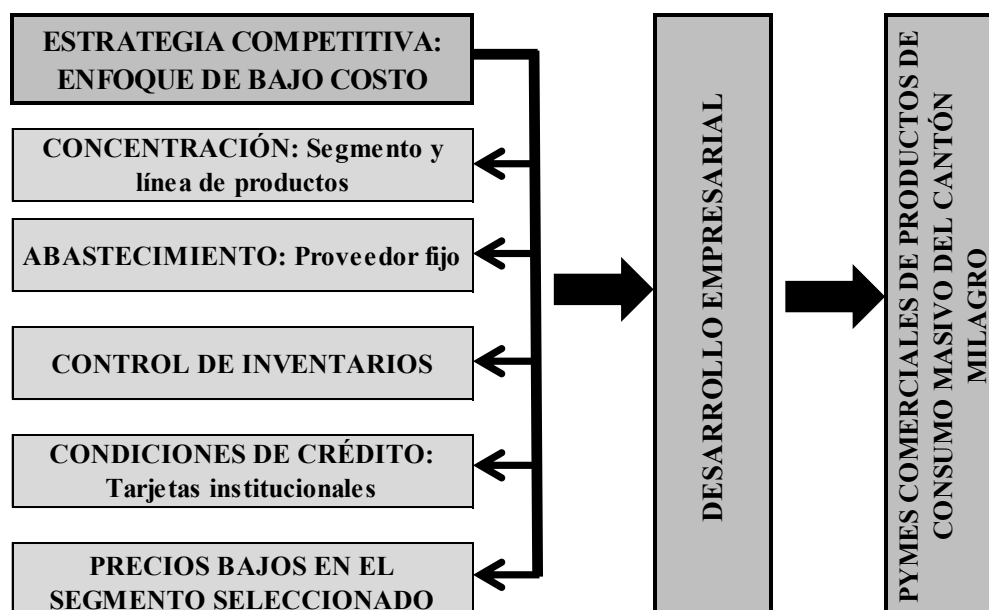


Figura 67. “Estrategia Competitiva de Bajo Costo; basada en el Modelo de Competitividad y Desarrollo Empresarial para las PYMES”

La estrategia hace hincapié en la concentración en un segmento y línea de productos específica, el abastecimiento con un proveedor fijo, el control de los inventarios a través del Método PEPS, las condiciones de crédito y los precios bajos en el segmento seleccionado. Al aplicarse esta estrategia con sus cinco actividades, las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro lograrán la satisfacción de sus clientes, la fidelización de los mismos y por ende asegurarán su permanencia en el mercado, marcando un Desarrollo Empresarial evidenciable ante la comunidad.

A continuación, se presenta la operatividad de las estrategias propuestas y la aplicabilidad de las mismas en dos PYMES del cantón Milagro, con el objetivo de demostrar que los beneficios que estas proporcionan serán mayores a sus costos. El ejemplo es parte del estudio que se viene efectuando y cuya operatividad se ejecutó a nivel de prueba piloto durante el año 2016.

Cuadro 23.- Matriz de Caso y Control. - Operatividad de la Estrategia Competitiva de Bajo Coste

ACTIVIDADES	DESGLOSE DE ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS \$	RESPONSABLE	RESULTADOS	INDICADORES (CONTROL)
Concentración en segmento y en línea de productos.	1 línea de productos, la más rentable	Gama de productos de la línea seleccionada	10000	Dueño del negocio	Incremento de ventas como resultado de satisfacer necesidades del segmento.	*Porcentaje de incremento de ventas ((Total ventas año actual/Total ventas año anterior)-1)*100
Abastecimiento (proveedores únicos y no faltantes)	Contratos con proveedores fijos	Contratos	150	Dueño del negocio	Abastecimiento permanente y exacto, sin incurrir en costos adicionales por compras excesivas.	* Incremento de contratos (Número de contratos del período actual-Número de contratos año anterior) * Política de adquisiciones, en relación a periodicidad de aprovisionamiento.
	Estimación de tiempos o periodicidad en compras junto con cantidades económicas (exactas) de pedidos	Control de inventarios	0			
Control de los inventarios (Método de valuación PEPS)	Reorganización de inventarios, según método de valuación permanente (PEPS)	Inventarios	0	Dueño del negocio	Fidelidad del cliente Costo de Venta más bajo.	*Tasa de retención (Número total de clientes retenidos trimestralmente/Número de clientes)*100 *Porcentaje de disminución de costo de ventas ((1- (costo de venta año actual/costo de venta año anterior))*100) *Porcentaje de incremento de utilidades ((utilidad año actual/utilidad año anterior)-1)*100
Condiciones de crédito (pago con tarjetas y créditos institucionales)	Adquisición de Data Fast (General)	Máquina de Rastreo de tarjetas de crédito	650	Dueño del negocio	Incremento de ventas	*Porcentaje de incremento de ventas ((Total ventas año actual/Total ventas año anterior)-1)*100
	Afiliación mensual Data Fast	Servicio del cobro electrónico (un promedio de \$10 mensuales)	120	Dueño del negocio	Incremento de ventas	
	Ventas con créditos institucionales	Convenios con 4 instituciones privadas para crédito directo	100	Dueño del negocio	Incremento de ventas	
Precios bajos en el segmento seleccionado	1 promoción trimestral	Establecer promociones ajenas a proveedores	2000	Dueño del negocio	Incremento de ventas	*Porcentaje de incremento en ventas ((Total ventas año actual/Total ventas año anterior)-1)*100
	Mantener líneas de productos de mayor rotación	Adquirir líneas de mayor rotación	0		Fidelidad del cliente	*Tasa de retención de clientes (Número total de clientes retenidos trimestralmente/Número de clientes)*100
COSTO TOTAL ANUAL DE LAS ESTRATEGIAS			13020			

Fuente.- Elaboración propia

Al observar la matriz, se puede detectar que la estrategia propuesta tiene un costo de \$13200, valor monetario que debe ser asumido por las PYMES en el período 2016, demostrando así que éstas brindan la oportunidad de

mejorar su desarrollo en el mercado, visualizado este a través de sus utilidades, resultados de ventas, fortalecimiento en el mercado, posicionamiento, fidelización de clientes, etc.

En lo que respecta a la línea de productos más rentable, esta actividad sólo asciende a \$10000, debido a que la desinversión en otros productos dispersos se sumará a la inversión de aprovisionamiento y comercialización de una línea específica.

El cuadro corresponde al Grupo de Control, dado por dos PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, las mismas que dan cumplimiento a lo que se plasmó desde la metodología como respuesta a un Diseño Explicativo que se ajustó en un Tipo de Caso y Controles. Cabe recalcar que los controles podrán efectuarse año a año a través de los indicadores que se fijaron en cuadro de operatividad de la estrategia propuesta, la misma que incluye 5 actividades.

El cuadro 24 establece las utilidades correspondientes a dos PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, en el mismo se puede observar las variaciones de dichas utilidades, entre un año y otro, a partir del 2012, hasta el 2016, intervalo de tiempo correspondiente al presente estudio.

Cuadro 24.- Matriz de Utilidades de PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro

UTILIDADES/AÑOS	PYME A	VARIACIÓN	PYME B	VARIACIÓN
Utilidades 2012	25876		27542	
Utilidades 2013	29239,88	13%	31397,88	14%
Utilidades 2014	34503,0584	18,00%	36735,5196	17,00%
Utilidades 2015	37953,36424	10%	43347,91313	18%
Utilidades 2016	51237,04172	35%	59386,64099	37%

Fuente.- Elaboración propia

Las Utilidades del año 2016 implican la aplicación de la Estrategia Competitiva propuesta, implementando las 5 actividades desglosadas en el cuadro de Operatividad (Cuadro 23). Es importante indicar que los incrementos de utilidad en los años 2013 y 2014 se debe a los últimos efectos provocados por las políticas de la Matriz Productiva y Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013; sin embargo en el año 2015 se da un descenso, siendo observable que una vez que estas políticas terminan y pasa totalmente su efecto, las PYMES vuelven a su realidad económica y competitiva, fruto de su sistema de administración, debido a un nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 que da paso al apoyo de actividades de otros sectores como: agrícola, silvicultura, ganadería, pesca y la industria.

Lo expuesto hace ver la necesidad de mejorar el trabajo estratégico de estos negocios para mantenerse en el mercado bajo un esquema de competitividad.

El siguiente cuadro contiene el cálculo del Costo-Beneficio, aquí es importante observar el nivel de incremento de utilidades entre el año 2015 y el 2016 (cuadro 24), el mismo que debe depurar la inversión o costo que surge de aplicar la estrategia y sus actividades (\$7800), de tal forma que se genera un beneficio.

Cuadro 25.- Matriz Costo-Beneficio

	PYME A	PYME B
Utilidad 2015	37953,36424	43347,91313
Utilidad 2016	51237,04172	59386,64099
Incremento de Utilidad	13283,67748	16038,72786
Costo de las Estrategias	13020	13020
Beneficio	263,677484	3018,727857

Fuente.- Elaboración propia

Cabe recalcar que, a partir del 2017, la estrategia será aplicada y monitoreada a través de sus indicadores, los mismos que se encuentra en el cuadro 23. Además, por ética se han obviado el nombre de las PYMES, reemplazando éstos por A y B.

Es importante recalcar que la PYME A aún debe poner más énfasis en la estrategia, pero a futuro recibirá mejores beneficios, tal como lo presenta la PYME B. Todo esto se debe al esquema cultural en cuanto a una administración empírica que poco a poco debe ir cambiando.

En lo que respecta a los siguientes años, se podrá ir midiendo el Desarrollo Empresarial a través de indicadores, los mismos que se exponen en el Cuadro 26:

Cuadro 26.- Control de Aplicación de propuesta para los siguientes períodos.

UTILIDADES/AÑOS	INDICADORES
Utilidad 2017	*Porcentaje de incremento de ventas $((\text{Total ventas año actual} / \text{Total ventas año anterior}) - 1) * 100$
Utilidad 2018	
Utilidad 2019	* Incremento de contratos (Número de contratos del período actual - Número de contratos año anterior)
	* Política de adquisiciones, en relación a periodicidad de aprovisionamiento.
	*Tasa de retención (Número total de clientes retenidos trimestralmente / Número de clientes) * 100
	*Porcentaje de disminución de costo de ventas $((1 - (\text{costo de venta año actual} / \text{costo de venta año anterior})) * 100)$
	*Porcentaje de incremento de utilidades $((\text{utilidad año actual} / \text{utilidad año anterior}) - 1) * 100$
Utilidadaño	

5.2. Beneficios que aporta la propuesta

Los beneficios de la propuesta son varios, al aplicarse las estrategias propuestas las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, tendrán la oportunidad de dar inicio a una gestión marcada por la competitividad en el segmento al que atienden.

Es importante dejar claro que estos negocios, de acuerdo a las palabras del Presidente de la Cámara de Comercio del Cantón Milagro, actualmente no manejan una posición de competitividad y se conforman con un status quo que lleva a resultados financieros que permiten a sus dueños un nivel de vida seguro en lo que respecta al factor económico, pero no se han generado posturas estratégicas que definan cómo se logrará el desarrollo empresarial, frente a la competencia que día a día aparece, por parte de negocios de poder económico.

El cantón Milagro, actualmente es el principal Distrito⁹ de la Zona 5 y esto lo convierte en un punto geográfico para actuales y futuras inversiones por parte de grandes negocios, lo que avizora una amenaza para la estabilidad de las operaciones de esto negocios medianos y pequeños.

De lo expuesto se desprende el por qué estos negocios deben dar paso a la aplicación de las estrategias propuestas, marcadas por la Estrategia Competitiva de Porter que hace referencia al Enfoque, especialmente al Enfoque de Bajo Costo.

Los Beneficios a alcanzarse a través de la implementación de una postura estratégica fundamentada en el Enfoque para las PYMES comerciales de productos de consumo masivo, serán los siguientes:

- Satisfacción máxima al segmento en el cual se ha enfocado la PYMES.
- Inversión de capital en la Línea de productos exacta a los requerimientos del segmento en que se ha enfocado el negocio.
- Lograr la fidelidad de los clientes del segmento.

⁹ Cantón, de acuerdo a la distribución administrativa planteada en el país.

- Vender más sin que para ello se requiera un mayor número de clientes, se trata de vender más a los mismos clientes, en caso de que sea difícil agregar o sumar demanda.
- Ser más eficientes en el manejo de costes, ajustando su control de inventarios al de valuación permanente PEPS, con la finalidad de evitar: caducidad en productos embodegados y disminución de costes de ventas, desde el punto de vista contable, lo que permitirá reflejar un incremento en las utilidades.
- Manejarse con proveedores específicos, evitando la manipulación de estos en los precios de los productos que se adquieren para comercializar al consumidor final.
- Atraer a clientes al presentar productos de precios bajos y especialmente presentar promociones y descuentos que se tornen atractivos para el segmento.

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la Teoría de Porter, Liderar en Costes permite competir a través de precios bajos; sin embargo, para lograrlo se requiere de un alto nivel de experiencia que lleve a las empresas a formar parte de una economía de escala. En el caso de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, estas no poseen fuertes capitales, sus costos son altos y no forman parte de las economías de escala, según datos proporcionados por la investigación efectuada; por ende, el Liderazgo en Costes no llevan a estos negocios a lograr su Desarrollo Empresarial, lo que quedó demostrado a través de la prueba de hipótesis, donde el coeficiente de regresión es de 0,143, con un coeficiente de determinación del 3.8% (R-sq) y valor p-valor = 0,269 > 0,05, (No hay evolución del Desarrollo Empresarial en función de la Estrategia de Liderazgo en Costes). Frente a esto, se concluye que estas PYMES mantienen altos costos como resultado de un amplio aprovisionamiento y un alto stock de productos que no siempre son requeridos o demandados por los clientes.
- Mantener una diferenciación significa aplicar innovación y generar en el producto y/o servicio un valor agregado que sea fácilmente perceptible por los clientes, a tal punto que estos estén dispuestos a adquirir dicho producto sin importar el precio; sin embargo, en ciudades donde los ingresos económicos son limitados, este es el caso del Cantón Milagro, las personas tienen un comportamiento de compra que denota la influencia del precio. En el caso de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo, sus dueños indicaron en la investigación (encuesta) que ofrecen un buen servicio y esto hace parte de su diferenciación; pero al analizar la entrevista efectuada al Presidente de la Cámara de Comercio del Cantón, este indica que dicha diferenciación no es apreciada por los clientes, expresando que las PYMES son negocios

familiares, gestionados bajo una cultura empirista que no permite medir los servicio que realmente requiere el mercado, siendo esta la causa por la que el coeficiente de regresión es de 0,224, con un coeficiente de determinación del 8.9% (R-sq) y valor p-valor = 0,082 > 0,05, lo que implica que no hay evolución del Desarrollo Empresarial en función de la Estrategia de Diferenciación; por lo tanto, se concluye que es necesario que estos negocios identifiquen el segmento a atender y los productos que ahí se demanden, como elemento fundamental para saber a quién y qué vender.

- Los dueños de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, en sus respuestas frente a la encuesta que se les aplicó, demuestran inconsistencias, dejando ver los errores de su gestión, indican que están en capacidad de atender a un mercado amplio y al mismo tiempo indican que sería bueno quedarse en un segmento; en fin, lo que se deja entrever es que no existe una definición del mercado a atender y eso lleva a que sus acciones sean dispersas, desgastando recursos limitados y frenando el desarrollo de los negocios; es así como la prueba de hipótesis lleva a confirmar la relación del Enfoque con el Desarrollo Empresarial (el coeficiente de regresión es de 0,418, lo que implica que hay evolución del mismo en función de esta Estrategia, con un coeficiente de determinación del 54.8% (R-sq), por lo que es un buen ajuste, y; por tanto, los residuos son mínimos. El valor p-valor = 0,000 < 0,05, lo que se debe rechazar la H0). En conclusión, la hipótesis de que la estrategia de Enfoque es lo que permite el Desarrollo Empresarial de PYMES, es probada; por lo tanto, no son los mercados amplios la mejor opción para enfocar o concentrar los esfuerzos y capitales de estos negocios.
- La investigación ha respondido a su objetivo al momento de determinar que sí existe un alto grado de influencia de las Estrategias Competitivas para lograr el Desarrollo de las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, pero esta influencia se refleja en lo que respecta a la estrategia de Enfoque, que requiere de las PYMES una

decisión acerca del segmento a atender; pero al contrario, estos negocios no buscan una especialización sino una diversificación lo que aumenta sus costos y las obliga a trabajar con precios altos, siendo este el primer paso para ir desarrollando una desventaja frente a grandes competidores; por lo tanto, el estudio concluye a través de sus pruebas de hipótesis que es el Enfoque la mejor estrategia de competitividad que permitirá a las PYMES satisfacer a sus clientes y generar lealtad en ellos, siendo este el camino para lograr un Desarrollo Empresarial. Sin embargo, surgen otras dudas: ¿es el Enfoque el único camino hacia el Desarrollo Empresarial?, ¿Será el Enfoque, lo suficientemente fuerte como estrategia de competitividad para que un negocio pequeño pueda enfrentar a los grandes competidores?, ¿funcionará la Estrategia de Enfoque después de 10 años; es decir, seguirá permitiendo el Desarrollo Empresarial?, obviamente son varias las dudas que surgen, por lo tanto, es importante el no descartar que la investigación sobre PYMES, en este caso las que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo en el cantón Milagro, deberá seguir un monitoreo y un estudio preciso de las nuevas situaciones de mercado frente a la gestión del conocimiento y de los cambios administrativos.

RECOMENDACIONES

La investigación sobre PYMES comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro ha generado información valiosa sobre el comportamiento de estos negocios, el mismo que está marcado por el empirismo, bajo una administración familiar que las ha mantenido en el status quo y no les ha permitido su Desarrollo Empresarial, siendo necesario una serie de esfuerzos, entre los que se recomiendan:

- Mantener una gestión caracterizada por la implementación de Estrategias Competitivas, en este caso la de Enfoque, tal como lo ha descrito la investigación; para ello, se deben considerar a los clientes como la razón de ser de estos negocios; por lo tanto, su satisfacción debe ser el objetivo primordial, el mismo que se logrará cuando se establezca con precisión ¿quiénes son los clientes?, debiendo escogerse el segmento en que trabajarán; es decir, el segmento a atender, a fin de evitar dispersar sus recursos en clientes que no están interesados por sus productos.
- Definir geográficamente ¿dónde va a operar la empresa?, esto se debe porque en el afán de ganar clientes las PYMES del cantón Milagro, las de comercialización de productos de consumo masivo, tienden a dispersarse en la ciudad, lo que les implica costos altos y no siempre les permite llegar a los resultados económicos deseados; en síntesis, es recomendable seleccionar el segmento geográfico, evitando llegar a mercados (geográficos) que no son compatibles con sus ofertas.
- Definir la línea de producto que van a comercializar, obviamente después de haber seleccionado su segmento; es decir, se debe correlacionar segmento y línea de productos, para tener una inversión precisa y efectiva en términos de utilidades, tal como lo describe la actividad uno de la Estrategia Competitiva de Bajo Coste que se ha propuesto.

- Mantener convenios o contratos de mayor tiempo con sus proveedores, esto hará que se genere una especie de control sobre la proveeduría, a fin de evitar las constantes variaciones que se pueden dar en los costos de las mercaderías que se disponen para las ventas, este es un punto esencial para lograr un Enfoque de Bajo Coste (actividad 2 de la propuesta); por ello, se precisa que la administración de las PYMES lleguen a un sistema de aprovisionamiento que permita: a) obtener cantidades exactas de mercaderías para la venta y b) lograr el aprovisionamiento con precisión en lo que a fechas respecta.
- Emplear el Método de Valuación Permanente PEPS (Primeras en entrar, Primeras en salir), este permitirá que las primeras mercaderías adquiridas sean las primeras en venderse, evitando: caducidad en bodega y altos costos. En lo que respecta a los costos de ventas estos disminuirán al valorarse en contabilización las primeras mercaderías, las mismas que generalmente tienen precios (costos) más bajos, tal como se describe en la actividad 3 de la Estrategia de Enfoque de Bajo Coste que se propone como resultado de la investigación y que permitirá el Desarrollo Empresarial de las PYMES.
- Brindar la opción de crédito a los clientes; esto es, a través del uso de las tarjetas de crédito; sin embargo, las PYMES deberán asumir los costos de mantener este servicio, de acuerdo a las tasas establecidas por las instituciones financieras, las mismas que son regidas por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, la otra opción es trabajar con créditos institucionales; esto es, directamente con los sitios de trabajo de la clientela que se espera atender, así los pagos se aseguran mediante descuentos de roles de pago, al generarse un cupo específico. Esta recomendación se encontrará desglosada en la actividad cuatro de la Estrategia que forma parte de la propuesta de este estudio o investigación.
- Trabajar con precios bajos en el segmento seleccionado; así, se responderá al comportamiento del mercado del cantón Milagro, donde el precio es un elemento fundamental de análisis en el momento de

seleccionar dónde comprar y qué comprar, tal como está descrito en la actividad cinco de la propuesta, cuyo objetivo es trabajar en base a un Enfoque de Bajo Coste para llegar al Desarrollo Empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- (IASB), C. d. (2009). *NIIF para las PYMES*. The International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities (IFRS for SMEs).
- actiweb. (2016). */www.actiweb.es*. Obtenido de Competitividad:
<http://www.actiweb.es/produccion-administrativa/competitividad.html>
- Aguayo Canela, M. (2007). *Fundación Andaluza Beturia para la Investigación en Salud*. Obtenido de Fabis Web site:
http://www.fabis.org/html/archivos/docuweb/contraste_hipotesis_3r.pdf
- Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., Ramos Garza, L., & Ramos Garza, C. (2012). *Administracion de la innovacion* (1 ed.). (G. D. Chavez, Ed.) Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A, de C.V.
- AJROTA, L. M. (27 de 12 de 2008). *COMERCIO INTERNACIONAL: LA OFERTA EXPORTABLE*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Definicion de Oferta Exportable:
<http://comerciointernacionalfaca.blogspot.com/2008/12/comercio-internacional-la-oferta.html>
- Alfons, C. (2014). Coinnovación: la ventaja de la innovación colaborativa. (H. Deusto, Ed.) *Business Review*(233).
- Amaru Maximiano, A. C. (2008). *Administracion para Emprendedores* (1 ed.). (P. M. Rojas, Ed.) Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- Ansola Rojas, S. (2010). *Administracion de Pequeñas Empresas* (3 ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Anta, M. d. (Ed.). (2004). *Administracion de Servicios Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos* (1 ed.). Mexico: Pearson Educacion de Meexico S.A. de C.V.
- Anzola, S. (2012). *Administracion de Pequeñas Empresas* (2 ed.). Mexico: McGraw- Hill Interamericana de Mexico S.A de C.V.

- Aragón Sánchez, A., Ballina Ríos, F., Calvo-Flores, A., García Pérez De Lema, D., Madrid Guijarro, A., Marín Hernández, S., . . . Sánchez, G. (2006). *Análisis estratégico para desarrollo de la pequeña y mediana empresa, estado de Veracruz*. Obtenido de www.expertoauditoria.es: http://www.expertoauditoria.es/?wpfb_dl=16
- Araque J., W. (Enero de 2012). *Las PYMES y su situación actual*. Recuperado el 16 de Enero de 2015, de Universidad Andina Simón Bolívar:
http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Araque J., W. (Enero de 2012). *Observatorio PYME, Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de Cuaderno de Trabajo No. 1:
http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Arevalo, L. S. (Ed.). (2005). *Investigación Integral de Mercados* (3 ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Arnoletto, E. J. (2007). *Eumed.net*. Recuperado el 26 de 05 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/333/factores%20de%20la%20competitividad.htm>
- Astudillo Durán, S., Carpio Guerrero, X., Cordero Méndez, F., & Pozo Rodríguez, S. (Noviembre de 2013). *El efecto de la innovación en las MIPYMES de Cuenca, Ecuador*. (U. d. Ecuena, Ed.) Obtenido de Revista MASKANA:
<http://diuc.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/201/197>
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. (Eumed.net, Ed.) Obtenido de www.eumed.net:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/203/1m.htm>
- Ayala Ruíz, L., & Arias Amaya, R. (2016). */3w3search.com*. Obtenido de Gerencia de mercado:
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
- Ayala Ruíz, L., & Arias Amaya, R. (Enero de 2016). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de Las estrategias Competitivas Genéricas de Porter:
<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México : Pearson Educación.

- Baños Monroy, V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana empresa del sector del calzado en México*. (U. A. Madrid, Ed.) Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670_ba%C3%B1os_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1
- Baños Monroy, V. (2011). *Competencias esenciales, clima organizacional e innovación como factores de competitividad empresarial: Propuesta y aplicación de un modelo para la detección y desarrollo de competencias en la Pequeña y Mediana empresa del sector del calzado en México. Tesis doctoral de la Facultad de Derecho*. (U. A. Madrid, Ed.) Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/6723/39670_ba%C3%B1os_ver%C3%B3nica.pdf?sequence=1
- Barrena, S. (2014). *El Pragmatismo*. (R. d. FACTÓTUM, Ed.) Obtenido de www.revistafactotum.com: http://www.revistafactotum.com/revista/f_12/articulos/Factotum_12_1_Sara_Barrena.pdf
- Barrios R, A. P. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Guayaquil-Ecuador: Infograficas y Portada.
- Bausela Herreras, E. (2005). *SPSS: Un instrumento de Análisis de Datos Cuantitativos*. (D. d. Educación, Ed.) Obtenido de Revista de Informática Educativa y Medios Ausiovisuales: <http://laboratorios.fi.uba.ar/lie/Revista/Articulos/020204/A3mar2005.pdf>
- Benítez, M. (s.f.). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Las PYMES: <http://es.slideshare.net/mbenitezcodas/las-pymes>
- Bernal T., C. A. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. (M. M. Estrada, Ed.) Colombia: Pearson Educacion de Colombia.

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (3 ed.). (O. F. Palma, Ed.) Colombia: Delfin Ltda.
- Besterfield, D. H. (2009). *Control de Calidad* (8 ed.). (L. M. Castillo, Ed.) Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- Bodemer, K. (Julio - Agosto de 1998). La globalización. Un concepto y sus problemas. *Nueva Sociedad*(156), 11 - 12. Obtenido de La globalización. Un concepto y sus problemas.
- Boderme, K. (Julio - Agosto de 1998). La globalización. Un concepto y sus problemas. *Nueva Sociedad*(156), 1. Obtenido de http://www.nuso.org/upload/articulos/2697_1.pdf
- Burbano Ruiz, J. E. (2005). *Presupuesto* (3 ed.). (L. S. Arevalo, Ed.) Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Campos, E. B. (2009). *Adeudima* . Recuperado el 28 de 05 de 2014, de http://www.adeudima.com/?page_id=485
- Camposano Gómez, C., Espinoza González, L., & Lucín Castillo, M. (2014). *Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Recuperado el 14 de 11 de 2014, de www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-96641.pdf
- Castellanos, O., Gálvez, B., Montoya, L., Lagos, Y., & Montoya, I. (Agosto de 2006). *Medición del potencial de investigación y desarrollo de las PYMES a partir de su capacidad de gestión organizacional*. (R. EAN, Ed.) Obtenido de <file:///C:/Users/EQUIPO29/Desktop/desarrollo%20delas%20pymes.pdf>
- Castro Monge, É. (2010). *Las Estrategias Competitivas y su importancia en las buenas gestión de las empresas*. Obtenido de Ciencias Económicas: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>
- Centro de Negocios, WSFB. (2010). *Retos de las PYMES dentro del Comercio Internacional*. (Secretaría de Economía Mexicana, Ed.) Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html>
- CEPAL. (Enero de 2016). Recuperado el 2016 de Febrero de 2016, de LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA PYME EN LA ARGENTINA Grupo de Políticas PyME: <http://docplayer.es/17582264-Lineamientos-para-una-politica-pyme-en-la-argentina.html>

- CEPAL. (2016). *Aportes para una Estrategia PYME en Argentina*. Obtenido de Grupo de políticas PYME:
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/12026/f.cap1.pdf>
- CEPAL. (s.f.). *Mercados Globales*. Obtenido de
http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/21344/biodiversidad_4.pdf
- Cevallos, J. (2012). (U. T. Loja, Ed.) Obtenido de La nueva economía y el Ecuador, frente a la tecnología de información y comunicación en un mundo globalizado.:
http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5519/1/TESIS_LA%20NUEVA%20ECONOM%C3%8DA%20Y%20EL%20ECUADOR%2c%20FRENTE%20A%20LA%20TECNOLOG%C3%8DA.pdf
- Chacín, D. B. (2009). Recuperado el 30 de 05 de 2014, de
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/483/1197>
- Cisneros Angulo, J. C. (2014). *Introducción a la diferenciación de productos*. Obtenido de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/588/Enfoque%20de%20diferenciacion%20de%20productos%20de%20Porter.htm>
- Cohen, M., & Baralla, G. (Abril de 2012). *ieralpyme.org*. (F. Mediterránea, Ed.) Obtenido de La Situación de las PYMES en América Latina:
http://www.ieralpyme.org/images_db/noticias_archivos/137.pdf
- Cohen, M., & Baralla, G. (Abril de 2012). *La Situación de las PYMES en América Latina*. Obtenido de www.ieralpyme.org:
http://www.ieralpyme.org/images_db/noticias_archivos/137.pdf
- Cohen, M., & Baralla, G. (2013). *La Situación de las PYMES en América Latina*. (ieralpyme.org, Ed.) Obtenido de Fundación Mediterránea:
<http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2013/12471.pdf>
- Concepto de Gestion*. (s.f.). Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Definicion.de: <http://definicion.de/gestion/>
- Contreras Soto, R., Lopez Salazar, A., & Molina Sanchez, R. (2011). *Emprendimiento Dimensiones Sociales y Culturales en las Mipymes*. (C. M. Torres, Ed.) Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.

- Correa, E. (Septiembre de 2012). *"Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato"*. (U. d. Celaya, Ed.) Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- (2012). Creación y Desarrollo de empresas. En A. Vásquez Barquero, & A. Bosch (Ed.), *Las Nuevas Fuerzas del Desarrollo*. Barcelona, España. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de www.books.google.com.ec:
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=JMkGugzxmD0C&oi=fnd&pg=PA71&dq=el+desarrollo+empresarial%2Bteor%C3%ADa+sobre+c%C3%B3mo+lograrlo&ots=f_d52ZXGeB&sig=LbLv05a_dqEvFkl-EYeikM8MGt4#v=onepage&q=desarrollo%20empresarial&f=false
- Crone, S. (03 de 2014). *Distribution&Logistic*. Recuperado el 27 de 05 de 2014, de <http://www.distribucion-y-logistica.com/logistica/definiciones/logistica-definicion.html#sthash.H3sMlsxR.dpuf>
- Cuatrecasas, L. (2001). *Gestion Integral de la Calidad*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Cunnighman, T. (2014). Importancia de la cultura organizacional. *eHow en español*. Recuperado el 28 de 05 de 2014, de http://www.ehowenespanol.com/importancia-cultura-organizacional-info_488595/
- D'Alessio, F. I. (2008). *El Proceso Estrategico* (1 ed.). (M. F. Castillo, Ed.) Mexico: Ppearson Educacion de Mexico S.A. de C.V.
- DeConceptos.com*. (s.f.). Recuperado el 13 de 11 de 2014, de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/camara-de-comercio>
- Deconceptos.com*. (24 de Noviembre de 2016). www.deconceptos.com. Obtenido de <http://deconceptos.com/general/masivo#ixzz4Qxib7n00>
- Definicion*. (2014). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://www.significados.com/calidad/>
- Definicionabc*. (s.f.). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Definición de Infraestructura: <http://www.definicionabc.com/general/infraestructura.php>

- Del Pozo, H. (29 de 12 de 2010). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Direccion Estrategica* (1 ed.). (S. Figueras, Ed.) España: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administracion y Control de la Calidad* (7 ed.). (S. R. Gonzalez, Ed.) Mexico: Cengage Learning, Inc.
- Federmán Muñoz, J. (2013). *Un enfoque de las ciencias*. (R. E. Pedagogía, Ed.) Obtenido de www.eprenenlinea.udea.edu.co:
<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeypp/articloe/viewFile/16752/14528>
- Feigenbaum, A. (2010). *Calidad&Gestion*. Recuperado el 28 de 05 de 2014, de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html
- Fernandez Sanchez, E. (2005). *Estrategia de Innovacion*. (C. G. Clara de la Fuente Rojo, Ed.) España: Paraninfo, S.A.
- Fernández, D. (03 de Mayo de 2011). *Cnnexpansion*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Pyme: gestiona información como grande: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2011/05/02/pyme-gestiona-la-informacion-como-grande>
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (Julio de 2010). *Política de apoyo a las PYMES en América Latina*. (CEPAL, Ed.) Obtenido de <http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/7/41837/LBC107.pdf>
- Ferreira, A., & De Longhi, A. (2014). *Metodología de la Investigación I*. (E. Brujas, Editor) Obtenido de www.site.ebrary.com:
<http://site.ebrary.com/lib/unemisp/reader.action?docID=10995617&ppg=92>
- Fiallos Ordóñez, Á. (18 de 08 de 2005). *El Universo*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de Comercio electrónico: Estrategias de uso para pymes:

<http://www.eluniverso.com/2005/08/18/0001/1064/F2E78752C7874B4FA8FFBCB8196A7D1B.html>

Fierro, H., & López, S. (1995). Obtenido de El impacto de la globalización en la reforma del estado y del derecho en América Latina:

<http://www.scielo.br/pdf/ea/v12n34/v12n34a20.pdf>

Fortuny Santos, J. (2002). Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario, aplicada al subsector oleícola catalán: Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial. *Tesis Doctoral*. (U. d. Lleida, Ed.) Lleida.

Franco Ángel, M. (Febrero de 2012). “Factores determinantes del dinamismo de las PYMES en Colombia”. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona:

http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66146/1/pymes_colombia.pdf

Franco Ángel, M. (Febrero de 2012). “Factores determinantes del dinamismo de las PYMES en Colombia”. *Tesis Doctoral del Programa Internacional en Emprendimiento y Gestión*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona:

http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66146/1/pymes_colombia.pdf

Gamonal, A. A. (06 de 1999). Recuperado el 28 de 05 de 2014, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/problemas01.htm#*

García Zamora, E. (2012). Los factores organizacionales y del entorno como moderadores de la relación entre innovación y desempeño empresarial: diferencias entre pequeñas y grandes empresas. (F. d. Empresas, Ed.) Salamanca: Universidad de Salamanca. Recuperado el 2012, de

https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/121156/1/DAEE_GarciaZamoraEvelyn_Tesis.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Milagro. (2016).

www.milagro.gob.ec. Obtenido de <http://www.milagro.gob.ec/>

Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Milagro, GAD. (2010). *Estadísticas sobre sector empresarial*. Milagro.

Gomez, A. P., Rodriguez, P. S., & Alcaraz, F. Q. (2009). *Supuestos de Contabilidad para las PYMES*. (A. Cañizal, Ed.) España: Pearson Educacion, S.A.

Góngora Cuevas, G. E. (s.f.). *Tuobra*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702105342-__191_Qu.html

Gonzalo. (11 de Junio de 2009). *REFERENCIAS EDUCATIVAS*.

Recuperado el 05 de Diciembre de 2014, de MÉTODOS LÓGICOS:
<http://gonzaloborjacruz.blogspot.com/2009/06/metodos-logicos.html>

Guerrero Dávila, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. (G. E. Patria, Editor) Obtenido de www.site.ebrary.com:
<http://site.ebrary.com/lib/unemisp/reader.action?docID=11038700&ppg=41>

Hernández , F., Hernández, J., Hinojosa, R., & Aguirre, H. (2009).
www.eumed.net. Obtenido de El reto de la competitividad una visión para el desarrollo económico de Tamaulipas, México:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/cglm.htm>

Hernández Chanto, A. (2008). *El Método Hipotético-Deductivo como legado del Positivismo Lógico y el Racionalismo Crítico: su influencia en la Economía*. (C. Económicas, Ed.) Obtenido de www.revistas.ucr.ac.cr:
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7142/6826>

Hernández Pajares, J. (2012). *Factores de desempeño y de información de responsabilidad social corporativa en la PYME*. Obtenido de Universidad de Zaragoza:
<http://zaguan.unizar.es/record/7852/files/TESIS-2012-077.pdf>

Hernández Pajares, J. (2012). Factores de desempeño y de información de responsabilidad social corporativa en la PYME. *Tesis Doctoral de la Facultad de Economía y Empresa*. Zaragoza, España: Universidad Zaragoza. Obtenido de Universidad de Zaragoza:
<http://zaguan.unizar.es/record/7852/files/TESIS-2012-077.pdf>

- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. F. (2003). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (Enero de 2014). *Metodología de la Investigación*. (M. G. Interamericana, Ed.) Obtenido de www.site.ebrary.com:
<http://site.ebrary.com/lib/unemisp/reader.action?docID=10915209&ppg=34>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (5 ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hill, B. (2014). *La Voz de Houston* . Recuperado el 27 de 05 de 2014, de <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administracion Estrategica* (8 ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico: The McGraw-Hill.
- Ible, E. C., & Pantoja, S. M. (2010). *Eumed.net*. Recuperado el 28 de 05 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/869/Costos%20logisticos.htm>
- IMCO. (Febrero de 2005). *Situación de la competitividad de México*. (I. M. Competitividad, Ed.) Obtenido de http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2004/12/situacion_de_la_competitividad_de_mexico_2004_hacia_un_pacto_de_competitividad.pdf
- INEC. (2010). *Isntituto Nacional de Estadistica y Censo*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, E. (2010). *Censo Pobacional y Vivienda*. (INEC, Editor) Obtenido de Sistema Redatam: www.inec.gob.ec
- Janie Sullivan, D. M. (2014). *La voz de Houston* . Recuperado el 27 de 05 de 2014, de <http://pyme.lavoztx.com/cuatro-elementos-bsicos-de-la-estructura-organizacional-4219.html>

- Jardón, C. (2012). *Determinantes de la capacidad de innovación de las PYMES regionales*. (U. d. Vigo, Ed.) Obtenido de <http://webs.uvigo.es/x06>.
- Jiménez, M. (4 de Febrero de 2014). Estudio OMC: Pymes de países en desarrollo desaprovechan oportunidades de comercio electrónico. *El Financiero*.
- Kosacoff, B., López, A., & Pedrazzoli, M. (Julio de 2007). *Comercio, inversión y fragmentación de mercado global: ¿Está quedando atrás América Latina*. Obtenido de CEPAL: Oficina de la CEPAL en Buenos Aires:
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/29231/S39EPR-BUE.pdf>
- Lane Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca* (3 ed.). (P. David, Ed.) Mexico: Pearson Educación.
- Limón, R. R. (2007). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- López Guzmán, M. G. (2014). *Esmas*. Recuperado el 14 de Noviembre, de <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/ventajascompetitivas/489419.html>
- Lozada, J. (Diciembre de 2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. (C. América, Editor, U. T. Indoamérica, Productor, & Centro de Investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos) Obtenido de www.uti.edu.ec:
<http://www.uti.edu.ec/antiguo/documents/investigacion/volumen3/06Lozada-2014.pdf>
- Luna Correa, J. (Setiembre de 2012). *Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las PYMES en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato*. (U. d. Celaya, Ed.) Obtenido de www.eumed.net:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- Luna Correa, J. E. (2012). *Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las PYMES en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato*. (U. d. Celaya, Ed.) Obtenido de www.eumed.net:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- Luna Osorio, L. (29 de Abril de 2013). *Universidad Israel*. Obtenido de EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA DEL ECUADOR Y SU EFECTO EN EL COMERCIO EXTERIOR:

<http://bloguisrael.blogspot.com/2013/04/el-cambio-de-la-matriz-productiva-del.html>

Maggie, C., & Meyer-Stamer, J. (s.f.). *Oportunidades y Amenazas para las Pymes en los países del Mercosur*. Obtenido de <http://www2.gtz.de/wbf/4tDx9kw63gma/PYME-Mercosur%20Spanisch.pdf>

Mateo, W. C. (2 de Agosto de 1999). *Gestión en el Tercer Milenio*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/importancia.htm

Medrano, J. (21 de 5 de 2013). *Comercio Electronico y PYMES en Ecuador*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de Situación actual del comercio electrónico en el Ecuador: <http://e-comerceypymesecuador.blogspot.com/2013/05/situacion-actual-del-comercio.html>

Mejía, R. (2011). *Asociatividad Empresarial como estrategia para la internacionalización de la PYME*. (U. A. Bolívar, Ed.)

Mendenhall, Beaver, & Bearver. (2010). *Introduccion a ala probabilistica y estadística* (Desima Tercera ed.). (S. R. Gonzalez, Ed.) Mexico: Cengage Learning, Inc.

Méndez, C. (2001). *METODOLOGÍA: diseño y desarrollo del proceso de investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Meza, L. G. (2004). *El paradigma poitivista y la concepción dialéctica del conocimiento*. (E. e. Revista Virtual Matemáticas, Ed.) Obtenido de www.revistas.tec.ac.cr: <http://revistas.tec.ac.cr/index.php/matematica/article/view/2296/2087>

Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay. (20 de Diciembre de 2006). *Competitividad: conceptos y determinantes*. Obtenido de www.ucipfg.com: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana1/Competitividad.pdf>

Ministerio de Educacion . (s.f.). Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Media Publicidad: <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque5/pag5.html>

- Mirtme`s Weblog*. (Noviembre de 2008). Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Tipos de Tecnología de Información:
<http://mirtme.wordpress.com/tecnologia-de-la-informacion-y-la-comunicacion/about/>
- Moguel, E. R. (2005). *Metodología de la Investigación*. México.
- Moreno-Luzon, M. D., Peris, F. J., & Gonzalez, T. (2001). *Gestion de la Calidad y Diseño de Organizaciones* (1 ed.). (O. Andres, Ed.) Madrid: Pearson Educaion, S.A.
- Movimiento Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 12 de 11 de 2014, de Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir:
http://www.movimientoecuador.co.uk/senplades/PNBV_objetivos.php?objetivo=10
- Municipio de Miagro, G. A. (Mayo de 2016). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón San Franciasco de Milagro*. Obtenido de <http://milagro.gob.ec/archivos/pdf/lotaip/literals/4.-DIAGNOSTICO%20PDOT.pdf>
- Municipio de Miagro, G. A. (s.f.). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón San Franciasco de Milagro*. Obtenido de <http://milagro.gob.ec/archivos/pdf/lotaip/literals/4.-DIAGNOSTICO%20PDOT.pdf>
- Musik , G., & Romo Murillo, D. (Enero de 2001). *Documentos de trabajo en estudios de competitividad*. (C. d. competitividad, Ed.) Obtenido de http://cec.itam.mx/medios_digitaes/documentos/Concepto_Competitividad.pdf
- Navarro, E. (05 de 2004). *GestioPolis*. Recuperado el 28 de 05 de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/geslog.htm>
- Navia Jaramillo, S. (21 de Mayo de 2009). *“Empaque primario como estrategia de competitividad parra las PYMES exportadoras de América Latina”*. (F. d. Universidad de Palermo, Ed.) Obtenido de http://www.palermo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/44.navia.pdf
- Navia, S. (21 de Mayo de 2009). *“Empaque primario como estrategia de competitividad parra las PYMES exportadoras de América Latina”*. (F. d. Universidad de Palermo, Ed.) Obtenido de

http://www.palermo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/44.novia.pdf

- Orlandi, P. (s.f.). *Las PYMES y su rol en el comercio internacional*. (U. d. Palermo, Editor) Recuperado el 7 de Noviembre de 2014, de CEDEX (Centro de Estudio para el Desarrollo Exportador):
http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf
- Ortiz de Murúa, J. (2014). Ser una organización innovadora, ¿de qué hablamos? (H. Deusto, Ed.) *Business Review*(236).
- OSC, G. (21 de 6 de 2013). Recuperado el 9 de 1 de 2015, de ¿Qué es un plan estratégico y cómo se define uno para una organización social?:
<http://guiaosc.org/que-es-plan-estrategico-como-se-define/>
- PAZMIÑO, A. F. (Mayo de 2008). Recuperado el 06 de Julio de 2013, de Repositorio Universidad San Francisco de Quito:
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/632/1/87580.pdf>
- Poole, B. J. (2001). *Tecnología Educativa*. Colombia: The Mc Graw-Hill Companies, Inc. U.S.A.
- Porter, M. (1986). *Changing Patterns of International Competition* (Vol. 28). California.
- Porter, M. E. (Noviembre de 2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. (A. L. Harvard Business Review, Ed.) Obtenido de
<http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/013866800%201334509161.pdf>
- Punina, J. (21 de Mayo de 2013). *COMERCIO ELECTRONICO Y LAS PYMES EN ECUADOR*. Recuperado el 15 de Nobiembre de 2014, de
<http://comercioelectronicopymesenecuador.blogspot.com/2013/05/introduccion-el-presentetrabajo-tiene.html>
- Pymempresario*. (11 de 5 de 2012). Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Los 7 pasos de la planeacion estrategica:
<http://www.pymempresario.com/empresarios/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- Pymempresario*. (11 de 5 de 2012). Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Los 7 pasos de la planeacion estrategica:
<http://www.pymempresario.com/empresarios/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>

- Ranguelov Youlianov, S. (Agosto de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 05 de Diciembre de 2014, de Metodología para la investigación científica en la economía y la gestión empresarial. :
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/icseruch.htm>
- Reyes, G. (2006). *CENES*. Obtenido de América Latina y El Caribe: integración e inserción en los mercados internacionales:
<http://virtual.uptc.edu.co/revistas2013f/index.php/cenes/article/view/194/198>
- Rincón Fuentes, A. (Julio de 2004). *Fuentes de financiamiento bancarias de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Colima*. (U. d. Colima, Ed.) Obtenido de www.digeset.uco.mx:
http://digeset.uco.mx/tesis_posgrado/Pdf/Tomas_Rincon_Fuentes.PDF
- Rocoveri, M. (2012). *Las Estrategias Competitivas Genéricas de Porter*. Obtenido de
<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html>
- Rodríguez, Á., Bañuelos, K., & Chávez, J. (2010). *Factores Internos que afectan a la Competitividad en las empresas de la zona sur de Tamaulipas*. (A. Journals.com, Ed.) Obtenido de Revista de la Ingeniería Industrial:
<http://academiajournals.com/downloads/RodriguezGomez10.pdf>
- Rodríguez, S., & Martínez Pérez, J. (Enero - Febrero de 2011). *Teorías del Crecimiento de la Empresa. Tendencia y Nuevo Desarrollo de la Teoría Económica*. Obtenido de Revista ICE:
http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_133-144__07D1CCFB9C02ED5E7F09C31A3C5AF13A.pdf
- Romero Gómez, W. P. (2015). *Estrategias e Innovación, a prueba de acero en las empresas del sector ferretero*. (U. M. Granada, Ed.) Obtenido de www.unimilitar-dspace.metabiblioteca.org: <http://unimilitar-dspace.metabiblioteca.org/bitstream/10654/14040/2/ESTRATEGIAS%20E%20INNOVACION%20C3%93N%20C%20A%20PRUEBA%20DE%20ACERO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SECTOR%20FERRETERO.%20YENNY%20PAOLA%20ROMERO.pdf>

- Rosero, L. (29 de 08 de 2011). Recuperado el 28 de 05 de 2014, de Naturaleza de los costos:
<https://sites.google.com/site/naturalezadeloscostos/contabilidad-de-costos>
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2009). *Recursos Críticos y Estrategia en la PYME Industrial*. (T. d. Economía, Ed.) Obtenido de www.revistasice.com:
http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_846_193-212__A822017069D6CF6E32A24571513EB57E.pdf
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2006). *Administracion Teoria y Aplicaciones* (1 ed.). Mexico: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Sabino, C. (1992). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Caracas: Panapo.
- SAMPIERI, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: The McGraw-Hill. Recuperado el 06 de 06 de 2014
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2006). *Metodología y Diseño en la Investigación Científica* (Cuarta Edición ed.). Lima, Perú: Visión Universitaria.
- Savedra García, M. L. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PYME latinoamericana*. Obtenido de Pensamiento y Gestión:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Scali, J. O., & Tapia, G. N. (2011). *Tablero de Comando en las PYMES*. Mexico: Alfamega, Comicron.
- Seclen Luna, J. P. (2009). www.revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe. (QUIPUKAMAYOC, Ed.) Obtenido de La Competitividad: ¿es una obsesión o una necesidad?:
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5214/4299>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (20 de Febrero de 2013). *Proyecto: Fomento de las MIPYMES ecuatorinas*. (MIPRO, Ed.) Recuperado el Octubre de 2016, de www.industrias.gob.ec:
<http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/FOMENTO-DE-LA-MIPYMES-ECUATORIANAS.pdf>

- Sectretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de www.planificacion.gob.ec/: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- SENPLADES (Secrearía Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *www.senplades.com*. Obtenido de Transformación de la Matriz Productiva.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. (SENPLADES, Ed.) Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SENPLADES. (2016). *Zona de Planificación 5 Litoral*. (SENPLADES, Editor) Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de www.planificacion.gob.ec: <http://www.planificacion.gob.ec/5806/>
- SICE. (2014). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Obtenido de Información sobre Ecuador: http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUAgreements_s.asp
- Significados. (2014). Recuperado el 14 de Noviembre de 2014, de <http://www.significados.com/calidad/>
- Silva, P. (1979). *Concepto de Entrevista*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de <http://tecnologiaedu.us.es/formate/curso/modulo9/411conceptodeentrevista.htm>
- Smetoolkit.org. (2014). Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Benefico de la Planeacion Estrategica: <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/2096/Beneficios-de-la-Planificaci%C3%B3n-Estrat%C3%A9gica>
- SRI. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 14 de 11 de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Stephanie. (2014). Ventajas y desventajas de los sistemas de administración de documentos. *eHow español*, 1. Recuperado el 27 de 05 de 2014, de http://www.ehowenespanol.com/ventajas-desventajas-sistemas-administracion-documentos-lista_10463/

- Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). *La Teoría de Los Recursos y las Capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*.
Obtenido de Dialnet: file:///D:/Descargas/Dialnet-LaTeoriaDeLosRecursosYLasCapacidades-793552.pdf
- Tamayo, M. y. (2003). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA* (Cuarta ed.). MÉXICO,: LIMUSA, S.A.
- Thefreedictionary*. (s.f.). Obtenido de
<http://es.thefreedictionary.com/Est%C3%A1ndares>
- Thompson, I. (Septiembre de 2010). *Promonegocios.net*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014, de Definicion de encuesta:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- Thompson, I., & Gamble, I. (2012). *Administración Estratégica*. (M. G. Hill, Ed.) Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de www.uasf.edu.pe:
http://www.uasf.edu.pe/includes/archivos_pre/20161/56559.pdf
- Thomson, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administracion Estrategica* (Decima Quinta ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Toledo Flores, L. J. (Febrero de 2014). *Elaboración de Protocolos de Investigación*. Obtenido de
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35378414/LIBRO-ELABORACION-DE-PROTOS.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1508374512&Signature=kOH8y%2FTYE5uHXQeWy9NYq%2B3BSKw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DELABORACION_DE_PROTO
- Triola, M. F. (2004). *Probabilidad y Estadística* (9 ed.). (G. T. Mendoza, Ed.) Mexico: Pearson Educacion de Mexico, S.A. de C.V.
- Tuero, M., Dini, M., Polo, P., Poma, L., & Henríquez, L. (13-14 de Octubre de 2009). *Crisis Internacional y Políticas para las PYMES*. (OIT&EUROSOCIAL, Ed.) Obtenido de
<http://biblioteca.programeurosocial.eu/PDF/Empleo/Empleo6.pdf>
- Tuero, M., Dinis, M., Polo, P., Poma, L., & Henríquez, L. (Octubre de 2009). *Crisis Internacional y Políticas para las MIPYMES*. Obtenido de OIT:

- Oficina Regional para América Latina y El Caribe:
<http://biblioteca.programaeurosocial.eu/PDF/Empleo/Empleo6.pdf>
 Universidad de Málaga. (9 de 12 de 2008). *Infouma*. Recuperado el 9 de 1
 de 2015, de Universidad de Málaga:
<http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>
- Valarino, E., Yaber, G., & Cemborain, M. S. (2010). *Metodología de la Investigación* (1 ed.). Mexico: Trillas.
- Vallejo Mejía, P. (2003). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com:
<https://www.gestiopolis.com/competitividad/>
- Varela, R. V. (2008). *Innovacion Empresarial* (3 ed.). (M. F. Castillo, Ed.)
 Colombia: Pearson Educacion de Colombia, LTDA.
- Varela, R., & Bedoya Arturo, O. L. (Septiembre de 2006). *Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias*. (U. ICESI, Ed.)
 Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de www.icesi.edu.co:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/articulo/view/198/html
- Vásquez Barquero, A. (2012). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona, España: Antoni Bosch, Editor S.A.
- Vázquez Espinosa, J. H. (04 de Marzo de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de La importancia de la planeación estratégica:
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica.htm>
- Velásquez Mejía, K. A. (2013). *Universidad Técnica de Manabí*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de
<http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/10447/1/TESIS%20PROYECTO%20PRODUCE%20PYME%20PALABRAS%20CLAVES.pdf>
- Villafuerte, D. B. (2008). *EUMED.NET*. Recuperado el 24 de 05 de 2014, de ENCICLOPEDIA VIRTUAL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>
- Villegas, A. C. (s.f.). *CADENA DE VALOR DE PEQUEÑAS PRODUCTORAS TEXTILES DE ATUNTAQUI*. Recuperado el 13 de 11 de 2014, de INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS ECUATORIANOS:

<http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/564/1/MONOGRAF%C3%8DA%20ANITA%20CADENA.pdf>

ANEXOS 1.

Cuadro 1. Matriz de Operacionalización (A) y (B)

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICE
Las Estrategias Competitivas influyen en el Desarrollo Empresarial de las PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.	X: Estrategias Competitivas	X1: Estrategia de Liderazgo en Costes.	1. Considera usted que sus costes le permiten ofrecer productos a precios competitivos.	Escala de Likert Muy de acuerdo De acuerdo Indeciso De desacuerdo Muy de desacuerdo
			2. Considera usted que los precios que establece a sus productos están en relación a la competencia	
			3. Considera usted que la competencia lo ha obligado a implementar estrategias para sobresalir.	
			4. Considera usted que la participación de mercado que posee le permite mantener una posición de liderazgo frente a otros negocios de su tamaño y actividad.	
			5. Considera usted que ha logrado captar la atención de los clientes a través de su liderazgo en costes que llevan a fijar precios bajos.	
		X2: Estrategia de Diferenciación.	1. Considera que la diferenciación es un factor que permite a todo negocio mejorar su posicionamiento.	
			2. Considera usted que el negocio posee una diferenciación que lo haga ser preferido por los clientes.	
			3. Considera usted que la infraestructura de su negocio le permite diferenciarse de la competencia.	

Estrategia de Liderazgo de Enfoque.	X3:	4. Considera usted que la diferenciación de su negocio está sustentada en los precios bajos de los productos.
		5. Considera usted que la innovación es la clave de la diferenciación en el mercado.
		6. Considera usted que la innovación debe convertirse en parte de la cultura empresarial del negocio y debe ejecutársela cada cierto tiempo para evitar la saturación del cliente
		7. Considera usted que el servicio al cliente puede catalogarse como la diferenciación de su negocio.
		1. Considera que su PYME está en capacidad de atender a un mercado amplio.
		2. Considera que la capacidad de atención de su PYME lo lleva a enfocarse en un segmento.
		3. Considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los clientes.
		4. Considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obliga a enfocarse en un segmento y no en un mercado total.
		5. Considera usted que la mezcla de productos que oferta es más sencilla ajustarla para liderar en un segmento.
		6. Considera usted que está liderando el segmento o mercado que abastece.

Y: Desarrollo Empresarial	Y1: Cultural	1. Considera importante el que todo negocio tenga una misión, visión y valores corporativos.
		2. Considera que cada miembro de su negocio conoce muy sus responsabilidades, como resultado de una guía o direccionamiento efectiva.
		3. Considera que se han implementado en su negocio las adecuadas y suficientes políticas para que guíen el accionar de sus colaboradores.
		4. Considera que la comunicación que existe entre usted y sus colaboradores y entre ellos, es la más adecuada para el desempeño exitoso de las labores y logro de objetivos.
		5. Considera que su negocio tiene como sello distintivo la unión y trabajo en equipo de sus colaboradores.
		6. Considera usted que el aprendizaje es la mayor fortaleza que genera habilidades y destrezas en sus colaboradores.
		7. Considera que cuando se integran o se han integrado nuevos colaboradores, no se generan conflictos porque se asume y ejecuta una cultura de colaboración.
		8. Considera que los conflictos entre sus colaboradores se resuelven a apropiadamente mediante el diálogo.
		Y2:

Institucional

- 2.** Considera que el éxito de su negocio se debe en gran medida al nivel de preparación de su personal.
- 3.** Considera usted que es importante la inversión en la infraestructura d negocio.
- 4.** Considera usted que está planificando los cambios que se deben efectuar en el negocio para acoplarse a los requerimientos del mercado.
- 5.** Considera usted es importante cambiar los procesos de trabajo, siempre que esto permita adaptarse a lo que requiere el mercado.
- 6.** Considera usted que sus colaboradores conocen y hacen un buen uso de los recursos de trabajo.
- 7.** Considera que el desarrollo de su personal es la base para el desarrollo de su organización.
- 8.** Considera usted que posee una política de desarrollo institucional que lleva a planes y acciones de mejora continua.
- 9.** Considera usted que su negocio ha visto mejoras en cuanto a su posicionamiento, demanda y rentabilidad como respuesta a la aplicación de planes de desarrollo.
- 10.** Considera que la experiencia es un sinónimo de permanencia empresarial y por ende una fortaleza.
- 11.**Considera que la experiencia permite tomar mejores

decisiones empresariales

Y3:
Social

1. Considera que otras retribuciones o compensaciones no salariales motiva a sus colaboradores para un desempeño laboral óptimo.

2. Considera que los salarios que paga a sus colaboradores les permite cubrir las necesidades básicas que ellos poseen.

3. Considera que la administración de un negocio debe prever el desarrollo profesional de los colaboradores.

4. Considera que usted dota a sus colaboradores de los implementos de trabajo más adecuados para efectuar las tareas con efectividad y asegurar la integridad física de ellos.

5. Considera usted que el pago del seguro social es fundamental para mantener la disposición de trabajo de sus colaboradores.

6. Considera usted que está aplicando la igualdad de oportunidades a todos sus colaboradores, indistintamente del género de éstos.

1. Considera usted que la innovación es importante para desarrollar nuevos mercados y mantener cautivos a los actuales.

2. Considera usted que su negocio es un generador de empleo estable dentro de la localidad donde opera.

<p>Y4:</p> <p>Económico</p>	<p>3. Considera usted que la calidad es una de las políticas que distingue a su negocio u organización.</p>
	<p>4. Considera usted que la integración vertical bajo convenios o acuerdos de cooperación con los proveedores permiten a las PYMES ejercer un nivel de control sobre sus costes</p>
	<p>5. Considera que la integración empresarial con proveedores permite mantener una ventaja sobre los competidores.</p>
	<p>6.Considera usted que una forma de disminuir las limitaciones de los pequeños y medianos negocios es a través de las fusiones</p>
	<p>7.Considera usted que las fusiones entre negocios de escaso poder económico permitirán la diversificación de la oferta (surtido de marcas y productos)</p>

MATRIZ (B1)

Constructo	Concepto	Dimensión	Variable	Subvariable	Indicadores	Índice	Instrumento
Estrategias Competitivas (EC) Variable Independiente	Conjunto de acciones cuyo objetivo es potenciar el desarrollo de los negocios, a través de la productividad y sostenibilidad.	Gestión Estratégica	Liderazgo en Costos	Productividad	Número de recursos requeridos por las estrategias. Número de recursos asignados a la implementación de estrategias Número de estrategias implementadas. Número de objetivos cumplidos Porcentaje de cumplimiento de los presupuestos.	Nivel de competitividad alcanzado por las PYMES (%) Alto= 50% a 100% Medio= 30% a 40% Bajo= 10% a 20%	Tabla de Cotejo de EC
				Sostenibilidad	Nivel de aceptación de productos y servicios Porcentaje de aceptación de marca Porcentaje de fidelización de demanda.		
			Diferenciación	Valor añadido al producto Innovación Posicionamiento	Número de clientes dispuestos a pagar un precio mayor por el producto. Número de clientes fidelizados en base a la característica distintiva. Porcentaje de presupuesto destinado a investigación y desarrollo. Número de clientes fieles. Porcentaje de participación en el segmento.		
				Segmento atendido Líneas de productos comercializadas	Número de clientes en el segmento. Número de segmentos identificados Porcentaje de demanda. Porcentaje de participación de mercado. Número de líneas de productos comercializadas. Número de marcas en cada línea comercializada.		

MATRIZ (B2)

Constructo	Concepto	Dimensión	Variable	Subvariable	Indicadores	Índice	Instrumento
Desarrollo Empresarial (DE) Variable Dependiente	Afinamiento de programas y procesos de la organización que permitan rendimientos económicos	Gestión Táctica	Factores Culturales	Gestión del conocimiento	Porcentaje de trabajadores con estabilidad laboral. Porcentaje de presupuesto destinado a capacitación de empleados.	Nivel de desarrollo empresarial de las PYMES (%) Alto= 50% a 100% Medio= 30% a 40% Bajo= 10% a 20%	Tabla de Cotejo de DE
			Factores institucionales	Eficiencia de procesos	Tasa de crecimiento. Porcentaje de tiempo reducido en actividades laborales.		
				Estandarización de procesos	Porcentaje de procesos estandarizados		
			Factores sociales	Generación de empleo.	Porcentaje de empleo generado por el negocio. Número de trabajadores con estabilidad laboral.		
			Factores económicos	Valor de la empresa	Crecimiento y participación en el mercado Tasa de valorización en el mercado global (valor de la acción en el mercado de valores). Valor de rendimiento por acción.		

Cuadro 2. Matriz de Consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
¿De qué manera las Estrategias Competitivas influyen en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?	Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.	Las Estrategias Competitivas influyen en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.	X:	X1: Estrategia de Liderazgo en Costes. X2: Estrategia de Diferenciación. X3: Estrategia de Liderazgo de Enfoque.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS				
¿En qué medida la Estrategia de Liderazgo en Costes influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?	Establecer si la Estrategia de Liderazgo en Costes influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.	La Estrategia de Liderazgo en Costes influye en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.	Y:	Y1: Cultural Y2: Institucional Y3: Social Y4: Económico
¿Cómo contribuye la Estrategia de Diferenciación al Desarrollo Empresarial de	Analizar la contribución que hace la Estrategia de Diferenciación al Desarrollo	La Estrategia de Diferenciación contribuye al Desarrollo		

las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

¿Qué efecto produce la Estrategia de Liderazgo de Enfoque en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016?

Examinar el efecto que produce la Estrategia de Liderazgo de Enfoque en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

La Estrategia de Liderazgo de Enfoque produce un efecto en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador 2012 – 2016.

ANEXO 2. ENCUESTA

DIRIGIDA A: ADMINISTRADORES O DUEÑOS DE PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, DEL CANTÓN MILAGRO.

OBJETIVO: Conocer si los negocios actualmente emplean estrategias diseñadas para el incremento de su nivel de competitividad y por ende de desarrollo empresarial.

Escala: Likert

Escala	Valoración	Descripción
Muy de Acuerdo	5	Existe una total concordancia con lo que plantea el investigador y no genera opciones a dudas.
De acuerdo	4	Existe concordancia con el punto de vista del investigador.
Indeciso	3	El investigador deberá aplicar subjetividad debido a que el encuestado duda sobre la respuesta y evita dar una opinión precisa.
En desacuerdo	2	Existe discrepancia entre lo planteado por el investigador y el encuestado, lo que puede llevar a un análisis y discusión antes de efectuar inferencias.
Muy en desacuerdo	1	Existe total discrepancia entre el investigador y el encuestado; y, no se da lugar a análisis y discusión, frente a las respuestas que se obtienen en la investigación.

CUESTIONARIO:

No.	PREGUNTAS	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1	Considera usted que sus					

	costes le permiten ofrecer productos a precios competitivos.					
2	Considera usted que los precios que establece a sus productos están en relación a la competencia					
3	Considera usted que la competencia lo ha obligado a implementar estrategias para sobresalir.					
4	Considera usted que la participación de mercado que posee le permite mantener una posición de liderazgo frente a otros negocios de su tamaño y actividad.					
5	Considera usted que ha logrado captar la atención de los clientes a través de su liderazgo en costes que llevan a fijar precios bajos.					
6	Considera que la diferenciación es un factor que permite a todo negocio mejorar su posicionamiento.					
7	Considera usted que el negocio posee una diferenciación que lo haga ser preferido por los clientes.					
8	Considera usted que la infraestructura de su negocio le permite diferenciarse de la competencia.					
10	Considera usted que la diferenciación de su negocio está sustentada en los precios bajos de los productos.					
11	Considera usted que la innovación debe convertirse en parte de la cultura empresarial del negocio y debe					

	ejecutársela cada cierto tiempo para evitar la saturación del cliente.					
12	Considera usted que el servicio al cliente puede catalogarse como la diferenciación de su negocio.					
13	Considera que su PYME está en capacidad de atender a un mercado amplio.					
14	Considera que la capacidad de atención de su PYME lo lleva a enfocarse en un segmento					
15	Considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los clientes.					
16	Considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obliga a enfocarse en un segmento y no en un mercado total.					
17	Considera usted que la mezcla de productos que oferta es más sencilla ajustarla para liderar en un segmento					
18	Considera usted que está liderando el segmento o mercado que abastece.					
19	Considera importante el que todo negocio tenga una misión, visión y valores corporativos.					
20	Considera que cada miembro de su negocio conoce sus responsabilidades, como resultado de una guía o direccionamiento efectiva.					
21	Considera que se han implementado en su negocio las adecuadas y					

	suficientes políticas para que guíen el accionar de sus colaboradores.					
22	Considera que la comunicación que existe entre usted y sus colaboradores y entre ellos, es la más adecuada para el desempeño exitoso de las labores y logro de objetivos.					
23	Considera que su negocio tiene como sello distintivo la unión y trabajo en equipo de sus colaboradores.					
24	Considera usted que el aprendizaje es la mayor fortaleza que genera habilidades y destrezas en sus colaboradores.					
25	Considera que cuando se integran o se han integrado nuevos colaboradores, no se generan conflictos porque se asume y ejecuta una cultura de colaboración.					
26	Considera que los conflictos entre sus colaboradores se resuelven apropiadamente mediante estrategias comunicacionales					
27	Considera usted que la empresa o negocio ha efectuado en forma adecuada la capacitación de su personal.					
28	Considera que el éxito de su negocio se debe en gran medida al nivel de preparación de su personal.					
29	Considera usted que es importante la inversión en la infraestructura del negocio.					

30	Considera usted que está planificando los cambios que se deben efectuar en el negocio para adaptarse a los requerimientos del mercado.					
31	Considera usted es importante cambiar los procesos de trabajo, siempre que esto permita adaptarse a lo que requiere el mercado.					
32	Considera usted que sus colaboradores conocen y hacen un buen uso de los recursos de trabajo.					
33	Considera que el desarrollo de su personal es la base para el desarrollo de su organización.					
34	Considera usted que posee una política de desarrollo institucional que lleva a planes y acciones de mejora continua.					
35	Considera usted que su negocio ha visto mejoras en cuanto a su posicionamiento, demanda y rentabilidad como respuesta a la aplicación de planes de desarrollo.					
36	Considera que la experiencia es un sinónimo de permanencia empresarial y por ende una fortaleza.					
37	Considera que la experiencia permite tomar mejores decisiones empresariales					
38	Considera que otras retribuciones o compensaciones no salariales motiva a sus colaboradores para un					

	desempeño laboral óptimo.					
39	Considera que los salarios que paga a sus colaboradores les permiten cubrir las necesidades básicas que ellos poseen.					
40	Considera que la administración de un negocio debe prever el desarrollo profesional de los colaboradores.					
41	Considera que usted que dota a sus colaboradores de los implementos de trabajo más adecuados para efectuar las tareas con efectividad y asegurar la integridad física de ellos.					
42	Considera usted que el pago del seguro social es fundamental para mantener la disposición de trabajo de sus colaboradores.					
43	Considera usted que está aplicando la igualdad de oportunidades a todos sus colaboradores, indistintamente del género de éstos.					
44	Considera usted que la innovación es importante para desarrollar nuevos mercados y mantener cautivos a los actuales.					
45	Considera usted que su negocio es un generador de empleo estable dentro de la localidad donde opera.					
46	Considera usted que la calidad es una de las políticas que distingue a su negocio u organización.					
47	Considera usted que la integración vertical bajo					

	convenios o acuerdos de cooperación con los proveedores permiten a las PYMES ejercer un nivel de control sobre sus costes					
48	Considera que la integración empresarial con proveedores permite mantener una ventaja sobre los competidores.					
49	Considera usted que una forma de disminuir las limitaciones de los pequeños y medianos negocios es a través de las fusiones					
50	Considera usted que las fusiones entre negocios de escaso poder económico permitirán la diversificación de la oferta (surtido de marcas y productos)					

Se agradece la participación.

ANEXO 3. GUÍA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL
EN LAS PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO EN EL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR 2012 - 2016”
Para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas

LA GUÍA SE BASA EN EL MODELO CONCEPTUAL DE MICHAEL
PORTER

Entrevistado: Eco. José Vargas Oñate (Presidente de la Cámara de Comercio del Cantón Milagro)

GUÍA DE PREGUNTAS:

1. ¿Actualmente el estado está aplicando alguna política que beneficie al sector comercial en el cantón Milagro?
2. ¿Qué tipo de estructura manejan estas PYMES y cómo ha influido en el crecimiento del sector comercial?
3. ¿Considera Ud. que nuestras PYMES comerciales de productos de consumo masivo han aplicado estrategias competitivas de diferenciación?
4. En cuanto a los costes que manejan estos negocios, ¿considera Ud. que exista un liderazgo en costes; ó, caso contrario, la administración de los costes no es muy eficiente, ¿lo que termina perjudicando a esas PYMES al

momento que ingresan competidores de mayor tamaño y con fuertes capitales?

5. Dentro del sector comercial, ¿considera Ud. que estas PYMES han aplicado un modelo de integración enfocado al crecimiento?

6. ¿Considera Ud. que en los negocios (PYMES comerciales de productos de consumo masivo) dentro del cantón, existe preocupación por la capacitación del personal o el conocimiento que poseen dentro del negocio actualmente?

7. En cuanto a marcas, ¿estos negocios han desarrollado su marca o se centraron en ser sólo distribuidores de estos productos?

8. En base a lo que Ud. ha manifestado, ¿qué opinión tiene sobre el hecho de que quienes administran estas PYMES comerciales de productos de consumo masivo conozcan de las estrategias competitivas y las apliquen, considera que eso aportaría para que sean más competitivos.

ANEXO 4. METODOLOGÍA DELPHI PARA SELECCIONAR EXPERTOS QUE VALIDEN EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

SELECCIÓN DE EXPERTOS PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para seleccionar a los expertos, se procedió a utilizar el Método Delphi, de esta forma, se asegura que quienes validen el instrumento de recolección de datos tengan la experiencia (praxis) y formación profesional que los acredite con las competencias correspondientes al área de competitividad y desarrollo empresarial, en correspondencia con el tema de tesis.

1.- TEMA DE TESIS:

“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN LAS PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL CANTÓN MILAGRO, Ecuador 2012 - 2016”

2.- CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS:

1. Selección de expertos
2. Elaboración de cuestionario
3. Formato para validación de instrumento

3.- DESARROLLO DEL MÉTODO DELPHI

3.1.- SELECCIÓN DE EXPERTOS:

a) Se estableció una bolsa o listado de posibles expertos en el tema de investigación (tesis)

b) Los expertos deberán cumplir con el requisito de tener título académico de cuarto nivel (Doctorado o Maestría).

c) La población de expertos es de 9 personas:

1. Oskary Zambrano, PhD.
2. Mayra De Armas, PhD.
3. Miguel Echarte, MAE.
4. Carlos Ochoa, MAE.
5. Belén Puñal, PhD.
6. María Campuzano, MAE.
7. Ely Borja, MAE.
8. Diana Terán, MAE.
9. Deisy Medina, MAE.

d) Al efectuar el cálculo del *Coeficiente de Competencia*, el número de expertos se reducirá. La fórmula a utilizar será:

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

Dónde:

K= Coeficiente de conocimiento sobre el tema a opinar

Ka= Coeficiente de argumentación

e) Se necesitará calcular el *Coeficiente de Argumentación*, considerando los siguientes parámetros:

- Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)
- Escritos sobre el tema de investigación (tesis)
- Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)
- Participación en investigaciones relacionadas al tema (tesis)
- Praxis en el área empresarial
- Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del cantón Milagro.

f) El coeficiente de argumentación se evaluará según escala: alto, medio, bajo

g) Se empleará una tabla que contenga las fuentes de argumentación para el cálculo del Coeficiente de Conocimiento. A continuación se expone dicha tabla:

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2	0,18	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15	0,14	0,12

Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15	0,14	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05	0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05	0,04	0,02

h) Las personas que forman parte de la “bolsa de expertos”, deberán establecer su nivel de conocimiento sobre el tema de la investigación (tesis), mediante el siguiente procedimiento:

En la tabla que se expone a continuación, marque con una **X** el número que corresponda a su nivel de conocimiento sobre el tema de investigación (tesis). Es importante recalcar que a medida que la escala avanza (de cero a diez) ascendentemente, significa que el conocimiento sobre la temática es mayor. Ejm:

Kc=

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						X				

Kc = 6

i) Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente, tal como se expone en el siguiente ejemplo:

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4 X	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2	0,18 X	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15	0,14 X	0,12
Conocimiento sobre problemática e PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15	0,14 X	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05	0,04	0,02 X
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05	0,04	0,02 X

j) Se procederá al cálculo del *Coeficiente de Conocimiento* de cada integrante de la bolsa de expertos; para ello se sumarán las valoraciones marcadas en cada fuente de argumentación. Continuando con el ejemplo anterior tendríamos:

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 6 = 0,6$$

$$K = 1 / 2 (0,6 + (0,4+0,18+0,14+0,14+0,02+0,02))$$

Dónde K_c corresponde a 6 (nivel de conocimiento que marcó el experto, en relación al tema de la investigación (tesis). Obsérvese la tabla del literal h.

$$K = 1 / 2 (0,6 + 0,9)$$

$$K = 0,75$$

k) Se identifican a los expertos encargados de validar el instrumento de recolección de datos. Para ello se procede al siguiente análisis:

Si K es $=1$ y $\geq 0,8$ (está entre 0,8 y 1); entonces, el experto tiene una competencia alta en el tema.

Si K es $\geq 0,5$ y $< 0,8$; entonces, el experto tiene una competencia media en el tema.

Si K es $< 0,5$; entonces, el experto tiene una competencia baja en el tema.

De acuerdo al resultado del ejemplo, $K = 0,75$; esto significa que el EXPERTO posee una *COMPETENCIA MEDIA*; será una persona idónea, dependiendo de los resultados que se obtengan con los demás expertos que forman parte de la “bolsa de expertos”.

l) Concluido el cálculo de coeficiente de conocimiento, se establecerá la selección de los mismos (se marcará una X al experto seleccionado):

EXPERTOS	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO	EXPERTOS SELECCIONADOS
1.- Oskary Zambrano, PhD.	0,845	X
2.- Mayra De Armas, PhD.	0,9	X
3.- Miguel Echarte, MAE.	0,825	X
4.- Carlos Ochoa, MAE.	0,885	X
5.- Belén Puñal, PhD.	0,37	
6.- María Campuzano, MAE.	0,86	X

7.- Ely Borja, MAE.	0,93	X
8.- Diana Terán, MAE.	0,885	X
9.- Deisy Medina, MAE.	0,82	

Se seleccionó como expertos a los PhD (3) y a los Magíster que obtuvieron puntaje alto (4). En total 7 expertos que avalaron el instrumento de recolección de datos.

3. 2.- ELABORACIÓN DE CUESTIONARIO:

ENCUESTA PARA PYMES COMERCIALES DE CONSUMO MASIVO DEL CANTÓN MILAGRO

El propósito de esta investigación es conocer la influencia de las estrategias competitivas en el desarrollo empresarial de las PYMES comerciales. Sírvase marcar con una X en el casillero correspondiente según su punto de vista.

ÍTEMS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Considera importante el que todo negocio tenga una misión, visión y valores corporativos.					
2. Considera que cada miembro de su negocio conoce muy sus responsabilidades, como resultado de una guía o direccionamiento efectiva.					
3. Considera que se han implementado en su negocio las adecuadas y suficientes políticas para que guíen el accionar de sus colaboradores.					
4. Considera que la comunicación que existe entre usted y sus					

colaboradores y entre ellos, es la más adecuada para el desempeño exitoso de las labores y logro de objetivos.					
5. Considera que su negocio tiene como sello distintivo la unión y trabajo en equipo de sus colaboradores.					
6. Considera usted que el aprendizaje es la mayor fortaleza que genera habilidades y destrezas en sus colaboradores.					
7. Considera que cuando se integran o se han integrado nuevos colaboradores, no se generan conflictos porque se asume y ejecuta una cultura de colaboración.					
8. Considera que los conflictos entre sus colaboradores se resuelven apropiadamente mediante estrategias comunicacionales					
9. Considera usted que la empresa o negocio ha efectuado en forma adecuada la capacitación de su personal.					
10. Considera que el éxito de su negocio se debe en gran medida al nivel de preparación de su personal.					
11. Considera usted que es importante la inversión en la					

infraestructura d negocio.					
12. Considera usted que está planificando los cambios que se deben efectuar en el negocio para adaptarse a los requerimientos del mercado.					
ÍTEMS	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
13. Considera usted es importante cambiar los procesos de trabajo, siempre que esto permita adaptarse a lo que requiere el mercado.					
14. Considera usted que sus colaboradores conocen y hacen un buen uso de los recursos de trabajo.					
15. Considera que el desarrollo de su personal es la base para el desarrollo de su organización.					
16. Considera usted que posee una política de desarrollo institucional que lleva a planes y acciones de mejora continua.					
17. Considera usted que su negocio ha visto mejoras en cuanto a su posicionamiento, demanda y rentabilidad como respuesta a la aplicación de planes de desarrollo.					
18. Considera que la experiencia es un sinónimo de permanencia empresarial y por ende una					

fortaleza.					
19. Considera que la experiencia permite tomar mejores decisiones empresariales					
20. Considera que otras retribuciones o compensaciones no salariales motiva a sus colaboradores para un desempeño laboral óptimo.					
21. Considera que los salarios que paga a sus colaboradores les permite cubrir las necesidades básicas que ellos poseen.					
22. Considera que la administración de un negocio debe prever el desarrollo profesional de los colaboradores.					
23. Considera que usted dota a sus colaboradores de los implementos de trabajo más adecuados para efectuar las tareas con efectividad y asegurar la integridad física de ellos.					
24. Considera usted que el pago del seguro social es fundamental para mantener la disposición de trabajo de sus colaboradores.					
25. Considera usted que está aplicando la igualdad de oportunidades a todos sus colaboradores, indistintamente del género de éstos.					

ÍTEMS	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
26. Considera usted que la innovación es importante para desarrollar nuevos mercados y mantener cautivos a los actuales.					
27. Considera usted que su negocio es un generador de empleo estable dentro de la localidad donde opera.					
28. Considera usted que la calidad es una de las políticas que distingue a su negocio u organización.					
29. Considera usted que la integración vertical bajo convenios o acuerdos de cooperación con los proveedores permiten a las PYMES ejercer un nivel de control sobre sus costes					
30. Considera que la integración empresarial con proveedores permite mantener una ventaja sobre los competidores.					
31.Considera usted que una forma de disminuir las limitaciones de los pequeños y medianos negocios es a través de las fusiones					
32.Considera usted que las fusiones entre negocios de escaso poder económico permitirá la diversificación de la					

oferta (surtido de marcas y productos)					
33. Considera usted que sus costes le permiten ofrecer productos a precios competitivos.					
34. Considera usted que los precios que establece a sus productos están en relación a la competencia					
35. Considera usted que la competencia lo ha obligado a implementar estrategias para sobresalir.					
36. Considera usted que la participación de mercado que posee le permite mantener una posición de liderazgo frente a otros negocios de su tamaño y actividad.					
37. Considera usted que ha logrado captar la atención de los clientes a través de su liderazgo en costes que llevan a fijar precios bajos.					
38. Considera que la diferenciación es un factor que permite a todo negocio mejorar su posicionamiento.					
ÍTEMS	Muy desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
39. Considera usted que el negocio posee una diferenciación que lo haga ser preferido por los					

clientes.					
40. Considera usted que la infraestructura de su negocio le permite diferenciarse de la competencia.					
41. Considera usted que la diferenciación de su negocio está sustentada en los precios bajos de los productos.					
42. considera usted que la innovación es la clave de la diferenciación en el mercado.					
43. Considera usted que la innovación debe convertirse en parte de la cultura empresarial del negocio y debe ejecutársela cada cierto tiempo para evitar la saturación del cliente.					
44. Considera usted que el servicio al cliente puede catalogarse como la diferenciación de su negocio.					
45. Considera que su PYME está en capacidad de atender a un mercado amplio.					
46. Considera que la capacidad de atención de su PYME lo lleva a enfocarse en un segmento.					
47. Considera usted que abastecer un segmento específico permite atender con mayor nivel de satisfacción a los					

clientes.					
48. Considera usted que los recursos infraestructurales que posee su negocio lo obliga a enfocarse en un segmento y no en un mercado total.					
49. Considera usted que la mezcla de productos que oferta es más sencilla ajustarla para liderar en un segmento					
50. Considera usted que está liderando el segmento o mercado que abastece.					

Muchas gracias por su colaboración.

3. 3.- FORMATO PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS DEL JURADO EXPERTO

• APELLIDOS Y NOMBRES	•
• CARGO QUE DESEMPEÑA	•
• INSTITUCIÓN DONDE LABORA	•
• AÑOS DE EXPERIENCIA	•
• ESPECIALIZACIÓN	•

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

• INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	• “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN LAS PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN EL CANTÓN MILAGRO, Ecuador 2012 - 2016”
• OBJETIVO	• Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador
• INSTRUMENTO	• Encuesta dirigida a dueños y/o administradores de las pymes comerciales de consumo masivo del Cantón Milagro
• AUTOR	• Mg. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Para calificar los criterios mostrados debe tener en cuenta la siguiente nomenclatura de calificación:

ESCALA	ABREVIATURA	CALIFICACIÓN
Muy Pertinente	MP	5
Pertinente	P	4
Indeciso	I	3
Poco Pertinente	PP	2
Nada Pertinente	NP	1

CUADRO DE CALIFICACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	5 MP	4 P	3 I	2 PP	1 NP
1.CLARIDAD	<ul style="list-style-type: none">Está formulado en el lenguaje apropiado.					

<ul style="list-style-type: none"> • 2.OBJETIVIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • Está expresado de acuerdo los aspectos de las estrategias competitivas. 					
<ul style="list-style-type: none"> • 3.ACTUALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • Es adecuado según el desarrollo empresarial. 					
<ul style="list-style-type: none"> • 4.ORGANIZACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una organización lógica de las preguntas. 					
<ul style="list-style-type: none"> • 5.SUFICIENCIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los aspectos de las estrategias competitivas. 					
<ul style="list-style-type: none"> • 6. INTENCIONALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado para demostrar el objetivo de la investigación. 					
<ul style="list-style-type: none"> • 7.CONSISTENCIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en aspectos teórico-científicos. 					
<ul style="list-style-type: none"> • 8.COHERENCIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre el objetivo y las interrogantes formuladas. 					
<ul style="list-style-type: none"> • 9.METODOLOGIA 	<ul style="list-style-type: none"> • Las preguntas guardan relación con las variables. 					
<ul style="list-style-type: none"> • 10.PERTINENCIA 	<ul style="list-style-type: none"> • El instrumento es 					

IA	útil para la presente investigación.					
OBSERVACIÓN O SUGERENCIA:						
FIRMA						
LUGAR						
FECHA						

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	BORJA SALINAS ELY ISRAEL
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE UNIVERSITARIO
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
AÑOS DE EXPERIENCIA	11 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	ECONOMÍA Y FINANZAS

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: "Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									✓	

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4 X	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2	0,18 X	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15 X	0,14	0,12
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15 X	0,14	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05	X 0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05	X 0,04	0,02

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 9 = 0,9$$

$$K = 1/2 (0,9 + (0,4 + 0,18 + 0,15 + 0,15 + 0,04 + 0,04))$$

$$K = 0,93$$

$$K 0,93 \geq 0,8 ; \text{COMPETENCIA ALTA EN EL TEMA}$$

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	CAMPUZANO RODRIGUEZ MARIA AUXILIADORA
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE UNIVERSITARIA.
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
AÑOS DE EXPERIENCIA	13 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	ADMINISTRACION.

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: "Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4 ✓	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2	0,18 ✗	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15	0,14 ✗	0,12
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15	0,14 ✗	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05	0,04 ✗	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05	0,04	0,02 ✗

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 8 = 0,8$$

$$K = 1/2 (0,8 + (0,4 + 0,18 + 0,14 + 0,14 + 0,04 + 0,02))$$

$$K = 0,86$$

$$K 0,86 \geq 0,8; \text{ COMPETENCIA ALTA EN EL TEM.}$$

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	SARMAS REGNAULT MAYRA
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE TITULAR PRINCIPAL
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
AÑOS DE EXPERIENCIA	22 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: "Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									X	

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4 X	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2 X	0,18	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15 X	0,14	0,12
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15 X	0,14	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05 X	0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05 X	0,04	0,02

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 8 = 0,8$$

$$K = 1/2 (0,8 + (0,4 + 0,2 + 0,15 + 0,15 + 0,05 + 0,05))$$

$$K = 0,9$$

$$K = 0,9 \geq 0,8 \text{ COMPETENCIA ALTA EN EL TEMA.}$$

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	ECHARTÉ FERNÁNDEZ, MIGUE ÁNGEL
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE UNIVERSITARIO
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Estatal de Milagro
AÑOS DE EXPERIENCIA	5 años
ESPECIALIZACIÓN	Doctorado en Economía y Finanzas

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: “Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016”

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
							X			

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2	0,18	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15	0,14	0,12
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15	0,14	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05	0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05	0,04	0,02

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 0,7$$

$$K = \frac{1}{2} (0,7 + (0,4 + 0,18 + 0,14 + 0,14 + 0,05 + 0,04))$$

$$K = 0,825$$

$$K = 0,825 \geq 0,8 \quad \text{COMPETENCIA ALTA EN EL TEMAS}$$

[Firma manuscrita]

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	Molina Hingora Orya. Joni.
CARGO QUE DESEMPEÑA	Docente.
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Estatal de Milagro y Banco al Pacífico
AÑOS DE EXPERIENCIA	Docencia 16 Años Banco 25 Años.
ESPECIALIZACIÓN	Administración MDE.

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: "Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
							✓			

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4 X	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2	0,18 X	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15	0,14	0,12 X
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15 X	0,14	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05 X	0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05	0,04 X	0,02

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 7 = 0,7$$

$$K = 1/2 (0,7 + (0,4 + 0,18 + 0,12 + 0,15 + 0,05 + 0,04))$$

$$K = 0,82$$

$$K 0,82 \geq 0,8 ; \text{COMPETENCIA ALTA EN EL TEMA.}$$

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	OCHOA GONZALEZ CARLOS
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
AÑOS DE EXPERIENCIA	15 AÑOS
ESPECIALIZACIÓN	ECONOMISTA, FINANZAS

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: "Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								✓		

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4 ✓	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2	0,18 ✓	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15 ✓	0,14	0,12
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15	0,14 ✓	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05 ✓	0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05 ✓	0,04	0,02

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 8 = 0,8$$

$$K = 1/2 (0,8 + (0,4 + 0,18 + 0,15 + 0,14 + 0,05 + 0,05))$$

$$K = 0,885$$

$$K_{0,885} \geq 0,8; \text{ COMPETENCIA ALTA EN EL TEMAS}$$

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	PUDAL RAMA, ANA BELEN
CARGO QUE DESEMPEÑA	PROFESORA TITULAR AUXILIAR EN LA UNEMI
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
AÑOS DE EXPERIENCIA	10
ESPECIALIZACIÓN	COMUNICACIÓN SOCIAL

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: "Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	X									

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2	0,18	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15	0,14	0,12
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15	0,14	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05	0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05	0,04	0,02

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 1 = 0,1$$

$$K = 1/2 (0,1 + (0,2 + 0,16 + 0,12 + 0,12 + 0,02 + 0,02))$$

$$K = 0,37$$

$$K \ 0,37 < 0,5 ; \text{ COMPETENCIA BAJA EN EL TEMA. }$$

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	TERÁN MOLINA DIANA VERÓNICA
CARGO QUE DESEMPEÑA	Docente universitario tiempo completo
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Estatal de Milagro
AÑOS DE EXPERIENCIA	9
ESPECIALIZACIÓN	Comercio Internacional

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: “Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016”

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								X		

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4 X	0,3	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2 X	0,18	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15	0,14 X	0,12
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15	0,14 X	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05 X	0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05	0,04 X	0,02

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 8 = 0,8$$

$$K = \frac{1}{2} (0,8 + (0,4 + 0,2 + 0,14 + 0,14 + 0,05 + 0,04))$$

$$K = 0,885$$

$$K 0,885 \geq 0,8; \text{ COMPETENCIA ALTA EN EL TEMAS.}$$

INSTRUMENTO DE SELECCIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS INFORMATIVOS SOBRE EL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES	Zambrano Askary, Phd.
CARGO QUE DESEMPEÑA	Directora del CRAI
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Estatal de Milagro
AÑOS DE EXPERIENCIA	15 años
ESPECIALIZACIÓN	cs. Políticas y sociales. cs. Gerenciales y Administrativas.

2. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN (K)

TEMA: "Las Estrategias Competitivas y el Desarrollo Empresarial en las PYMES Comerciales de Productos de Consumo Masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"

NIVEL DE CONOCIMIENTO (K):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								✓		

3. COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO

Las personas que integran la bolsa de expertos deberán establecer en qué nivel (alto, medio o bajo) se encuentran en relación a las fuentes de argumentación; para ello, deberán marcar con una X la valoración que corresponde a cada fuente

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE LAS FUENTES DE ARGUMENTACIÓN		
	ALTO (A)	MEDIO (M)	BAJO (B)
Título profesional relacionado al área del tema de investigación (tesis)	0,4	0,3 ✓	0,2
Análisis teóricos realizados sobre el tema de investigación (tesis)	0,2 ✓	0,18	0,16
Participación en investigaciones relacionados al tema (tesis)	0,15 ✓	0,14	0,12
Conocimiento sobre problemática de PYMES Comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro.	0,15	0,14 ✓	0,12
Praxis en el área empresarial	0,05 ✓	0,04	0,02
Escritos sobre el tema de investigación (tesis)	0,05 ✓	0,04	0,02

Cálculo matemático del Coeficiente de Conocimiento:

Este apartado corresponde al investigador que se encuentra validando las competencias (experticia) de los expertos que se encargarán de validar el instrumento de recolección de datos.

$$K = \frac{(K_c + K_a)}{2}$$

$$K_c = 8 = 0,8$$

$$K = 1/2 (0,8 + (0,3 + 0,2 + 0,15 + 0,14 + 0,05 + 0,05))$$

$$K = 0,845$$

$$K 0,845 \geq 0,8 ; \text{COMPETENCIA ALTA EN EL TEMA.}$$

ANEXO 5. VALIDACIONES DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS DEL JURADO EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES	DARMAZ REGINBULT MAYRA
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE INVITADA
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
AÑOS DE EXPERIENCIA	21
ESPECIALIZACIÓN	PhD en Administración y Dirección de Empresas.

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

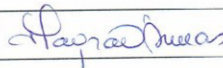
INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	"Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las pymes comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"
OBJETIVO	Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador
INSTRUMENTO	Encuesta dirigida a dueños y/o administradores de las pymes comerciales de consumo masivo del Cantón Milagro
AUTOR	Mg. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Para calificar los criterios mostrados debe tener en cuenta la siguiente nomenclatura de calificación:

ESCALA	ABREVIATURA	CALIFICACIÓN
Muy Pertinente	MP	5
Pertinente	P	4
Indeciso	I	3
Poco Pertinente	PP	2
Nada Pertinente	NP	1

CUADRO DE CALIFICACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	5 MP	4 P	3 I	2 PP	1 NP
1.CLARIDAD	Está formulado en el lenguaje apropiado.	✓				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo los aspectos de las estrategias competitivas.	✓				
3.ACTUALIDAD	Es adecuado según el desarrollo empresarial.	✓				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.	✓				
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias competitivas.	✓				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para demostrar el objetivo de la investigación.	✓				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.	✓				
8.COHERENCIA	Entre el objetivo y las interrogantes formuladas.	✓				
9.METODOLOGIA	Las preguntas guardan relación con las variables.	✓				
10.PERTINENCIA	El instrumento es útil para la presente investigación.	✓				
OBSERVACIÓN O SUGERENCIA:						
FIRMA						
LUGAR	MILAGRO, ECUADOR					
FECHA	24 DE NOVIEMBRE DE 2016					

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN
DE DATOS**

I. DATOS DEL JURADO EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES	<i>Oskar Zambano</i>
CARGO QUE DESEMPEÑA	<i>Docente Invitado</i>
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	<i>Universidad Estatal de Milagro</i>
AÑOS DE EXPERIENCIA	<i>16 años en docencia</i>
ESPECIALIZACIÓN	<i>Ciencias Sociales y Adm.</i>

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

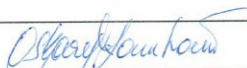
INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	"Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las pymes comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"
OBJETIVO	Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador
INSTRUMENTO	Encuesta dirigida a dueños y/o administradores de las pymes comerciales de consumo masivo del Cantón Milagro
AUTOR	Mg. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Para calificar los criterios mostrados debe tener en cuenta la siguiente nomenclatura de calificación:

ESCALA	ABREVIATURA	CALIFICACIÓN
Muy Pertinente	MP	5
Pertinente	P	4
Indeciso	I	3
Poco Pertinente	PP	2
Nada Pertinente	NP	1

CUADRO DE CALIFICACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	5 MP	4 P	3 I	2 PP	1 NP
1.CLARIDAD	Está formulado en el lenguaje apropiado.	✓				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo los aspectos de las estrategias competitivas.	✓				
3.ACTUALIDAD	Es adecuado según el desarrollo empresarial.	✓				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.	✓				
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias competitivas.	✓				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para demostrar el objetivo de la investigación.	✓				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.	✓				
8.COHERENCIA	Entre el objetivo y las interrogantes formuladas.	✓				
9.METODOLOGIA	Las preguntas guardan relación con las variables.	✓				
10.PERTINENCIA	El instrumento es útil para la presente investigación.	✓				
OBSERVACIÓN O SUGERENCIA:						
FIRMA						
LUGAR	Milagro - Ecuador					
FECHA	23/11/2016					

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS DEL JURADO EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES	Borja Salinas Ely Israel
CARGO QUE DESEMPEÑA	Docente Universitario
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Estatal del Milagro Universidad Estatal de Guayaquil
AÑOS DE EXPERIENCIA	11 años
ESPECIALIZACIÓN	Finanzas, Administración Contabilidad.

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN


INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	"Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las pymes comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"
OBJETIVO	Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador
INSTRUMENTO	Encuesta dirigida a dueños y/o administradores de las pymes comerciales de consumo masivo del Cantón Milagro
AUTOR	Mg. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Para calificar los criterios mostrados debe tener en cuenta la siguiente nomenclatura de calificación:

ESCALA	ABREVIATURA	CALIFICACIÓN
Muy Pertinente	MP	5
Pertinente	P	4
Indeciso	I	3
Poco Pertinente	PP	2
Nada Pertinente	NP	1

CUADRO DE CALIFICACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	5 MP	4 P	3 I	2 PP	1 NP
1.CLARIDAD	Está formulado en el lenguaje apropiado.	✓				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo los aspectos de las estrategias competitivas.	✓				
3.ACTUALIDAD	Es adecuado según el desarrollo empresarial.	✓				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.	✓				
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias competitivas.	✓				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para demostrar el objetivo de la investigación.	✓				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.	✓				
8.COHERENCIA	Entre el objetivo y las interrogantes formuladas.	✓				
9.METODOLOGIA	Las preguntas guardan relación con las variables.	✓				
10.PERTINENCIA	El instrumento es útil para la presente investigación.	✓				
OBSERVACIÓN O SUGERENCIA:						
FIRMA						
LUGAR	Molagno - Ecuador.					
FECHA	23-Nov.-2016					

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS DEL JURADO EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES	Danpuzo Rodriguez Horia Acuña
CARGO QUE DESEMPEÑA	Docente Universitario
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Estatal de Milagro
AÑOS DE EXPERIENCIA	13 años.
ESPECIALIZACIÓN	Habilidad en Administración y Marketing de Servicios.

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

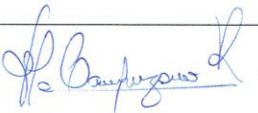
INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	"Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las pymes comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"
OBJETIVO	Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador
INSTRUMENTO	Encuesta dirigida a dueños y/o administradores de las pymes comerciales de consumo masivo del Cantón Milagro
AUTOR	Mg. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Para calificar los criterios mostrados debe tener en cuenta la siguiente nomenclatura de calificación:

ESCALA	ABREVIATURA	CALIFICACIÓN
Muy Pertinente	MP	5
Pertinente	P	4
Indeciso	I	3
Poco Pertinente	PP	2
Nada Pertinente	NP	1

CUADRO DE CALIFICACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	5 MP	4 P	3 I	2 PP	1 NP
1.CLARIDAD	Está formulado en el lenguaje apropiado.	/				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo los aspectos de las estrategias competitivas.	/				
3.ACTUALIDAD	Es adecuado según el desarrollo empresarial.	/				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.	/				
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias competitivas.	/				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para demostrar el objetivo de la investigación.	/				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.	/				
8.COHERENCIA	Entre el objetivo y las interrogantes formuladas.	/				
9.METODOLOGIA	Las preguntas guardan relación con las variables.	/				
10.PERTINENCIA	El instrumento es útil para la presente investigación.	/				
OBSERVACIÓN O SUGERENCIA:						
FIRMA						
LUGAR	Helado Ecuador.					
FECHA	22 - Nov. - 2016					

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS DEL JURADO EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES	ECHARTE FERNÁNDEZ, MIGUEL ÁNGEL
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE UNIVERSITARIO
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Estadal de Milagro
AÑOS DE EXPERIENCIA	5 años
ESPECIALIZACIÓN	Doctor en Economía

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

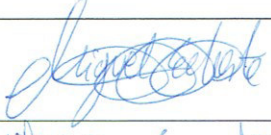
INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	"Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las pymes comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"
OBJETIVO	Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador
INSTRUMENTO	Encuesta dirigida a dueños y/o administradores de las pymes comerciales de consumo masivo del Cantón Milagro
AUTOR	Mg. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Para calificar los criterios mostrados debe tener en cuenta la siguiente nomenclatura de calificación:

ESCALA	ABREVIATURA	CALIFICACIÓN
Muy Pertinente	MP	5
Pertinente	P	4
Indeciso	I	3
Poco Pertinente	PP	2
Nada Pertinente	NP	1

CUADRO DE CALIFICACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	5 MP	4 P	3 I	2 PP	1 NP
1.CLARIDAD	Está formulado en el lenguaje apropiado.	X				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo los aspectos de las estrategias competitivas.	X				
3.ACTUALIDAD	Es adecuado según el desarrollo empresarial.	X				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.		X			
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias competitivas.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para demostrar el objetivo de la investigación.	X				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.	X				
8.COHERENCIA	Entre el objetivo y las interrogantes formuladas.	X				
9.METODOLOGIA	Las preguntas guardan relación con las variables.	X				
10.PERTINENCIA	El instrumento es útil para la presente investigación.	X				
OBSERVACIÓN O SUGERENCIA:						
FIRMA						
LUGAR	Milagro - Ecuador					
FECHA	23 - NOV - 2016					

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS DEL JURADO EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES	TERÁN MOLINA Diana Verónica
CARGO QUE DESEMPEÑA	Docente universitario
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	Universidad Estatal de Milagro
AÑOS DE EXPERIENCIA	9
ESPECIALIZACIÓN	Magíster en Administración Master en Micro Finanzas

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN


INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	"Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las pymes comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"
OBJETIVO	Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador
INSTRUMENTO	Encuesta dirigida a dueños y/o administradores de las pymes comerciales de consumo masivo del Cantón Milagro
AUTOR	Mg. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Para calificar los criterios mostrados debe tener en cuenta la siguiente nomenclatura de calificación:

ESCALA	ABREVIATURA	CALIFICACIÓN
Muy Pertinente	MP	5
Pertinente	P	4
Indeciso	I	3
Poco Pertinente	PP	2
Nada Pertinente	NP	1

CUADRO DE CALIFICACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	5 MP	4 P	3 I	2 PP	1 NP
1.CLARIDAD	Está formulado en el lenguaje apropiado.	5 ✓				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo los aspectos de las estrategias competitivas.	5 ✓				
3.ACTUALIDAD	Es adecuado según el desarrollo empresarial.	5 ✓				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.	5 ✓				
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias competitivas.	5 ✓				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para demostrar el objetivo de la investigación.	5 ✓				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.	5 ✓				
8.COHERENCIA	Entre el objetivo y las interrogantes formuladas.	5 ✓				
9.METODOLOGIA	Las preguntas guardan relación con las variables.	5 ✓				
10.PERTINENCIA	El instrumento es útil para la presente investigación.	5 ✓				
OBSERVACIÓN O SUGERENCIA:						
FIRMA						
LUGAR	Milagro - Ecuador					
FECHA	22/Nov./2016					

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

I. DATOS DEL JURADO EXPERTO

APELLIDOS Y NOMBRES	OCHOA GONZALEZ CARLOS ROBERTO
CARGO QUE DESEMPEÑA	DOCENTE
INSTITUCIÓN DONDE LABORA	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
AÑOS DE EXPERIENCIA	15
ESPECIALIZACIÓN	ECONOMISTA, MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

II. DATOS DE LA INVESTIGACIÓN


INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	"Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las pymes comerciales de productos de consumo masivo del Cantón Milagro, Ecuador 2012 - 2016"
OBJETIVO	Determinar el grado de influencia de las Estrategias Competitivas en el Desarrollo Empresarial de las PYMES comerciales de productos de consumo masivo del cantón Milagro, Ecuador
INSTRUMENTO	Encuesta dirigida a dueños y/o administradores de las pymes comerciales de consumo masivo del Cantón Milagro
AUTOR	Mg. Xiomara Leticia Zúñiga Santillán

III. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Para calificar los criterios mostrados debe tener en cuenta la siguiente nomenclatura de calificación:

ESCALA	ABREVIATURA	CALIFICACIÓN
Muy Pertinente	MP	5
Pertinente	P	4
Indeciso	I	3
Poco Pertinente	PP	2
Nada Pertinente	NP	1

CUADRO DE CALIFICACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	5 MP	4 P	3 I	2 PP	1 NP
1.CLARIDAD	Está formulado en el lenguaje apropiado.	✓				
2.OBJETIVIDAD	Está expresado de acuerdo los aspectos de las estrategias competitivas.	✓				
3.ACTUALIDAD	Es adecuado según el desarrollo empresarial.	✓				
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de las preguntas.	✓				
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de las estrategias competitivas.	✓				
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para demostrar el objetivo de la investigación.	✓				
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.	✓				
8.COHERENCIA	Entre el objetivo y las interrogantes formuladas.	✓				
9.METODOLOGIA	Las preguntas guardan relación con las variables.	✓				
10.PERTINENCIA	El instrumento es útil para la presente investigación.	✓				
OBSERVACIÓN O SUGERENCIA:						
FIRMA						
LUGAR	H. CAGLO.					
FECHA	22-NOVIEMBRE-2016					

ANEXO 6.- CERTIFICADO DE LA CÁMARA DE COMERCIO (AVAL DE LA POBLACIÓN DE PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DEL CANTÓN MILAGRO).



Fundada el 10 de Septiembre de 1.952
García Moreno y Chile (esquina) TELEFONO: 2970161
MILAGRO - ECUADOR

Milagro, 17 de mayo del 2017

CERTIFICACIÓN

La Cámara de Comercio del Cantón Milagro, certifica que los datos presentados a continuación, corresponden a los nombres de las PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO que existen en el cantón:

1. DISPROYSER
2. SUPERMARKET PÉREZ
3. COMERCIAL CEVALLOS
4. WONG CORD
5. DISPROMIL
6. COMERCIAL LÓPEZ
7. COMERCIAL SÁNCHEZ
8. COMERCIAL DOS HERMANOS
9. COMERCIAL MELISSA
10. SUPERMARKET EL AHORRO
11. MINICOMISARIATO JULY
12. SUPERMERCADO LÓPEZ
13. SUPERMARKET GARFLO
14. EL FAVORITO
15. COMERCIAL LA CANASTA
16. COMERCIAL LLERENA
17. SUPERMARKET VICO'S
18. CONFITERÍA MAMI LUZ
19. COMERCIAL ISRAEL
20. COMERCIAL AURORA
21. COMERCIAL GUADALUPE
22. SUPERMERCADO LA DIFERENCIA
23. COMERCIAL JAVIER
24. COMERCIAL GAVILÁNEZ
25. ECONOMARKET RODRIGUEZ
26. EL RANCHO
27. COMERCIAL ARTURO
28. COMERCIAL 2 HERMANOS
29. DISTRIBUIDORA "JR"
30. COMERCIAL ROSITA
31. COMERCIAL BURBANO
32. COMERCIAL NEIRA
33. COMERCIAL ROXANA
34. COMERCIAL PRECIO JUSTO
35. CONFITERÍA PASARELLA

Por lo tanto, se expone que son un total de 35 negocios y que esta clasificación se dio considerando los parámetros del INEC: personal ocupado y actividad. Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad y extendiendo el documento para el uso de la Magister Xiomara Leticia Zúñiga Santillán, en la tesis doctoral que está efectuando: "LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN LAS PYMES COMERCIALES DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DEL CANTÓN MILAGRO, ECUADOR 2012 - 2016"



.....
Econ. José Vargas Oñate
PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO
DEL CANTÓN MILAGRO